



HAL
open science

La mesure de la qualité doit-elle être complexe pour respecter le principe de “ Vision Clients ” ? Pistes d’amélioration en Rhône-Alpes

Renaud Mermilliod

► **To cite this version:**

Renaud Mermilliod. La mesure de la qualité doit-elle être complexe pour respecter le principe de “ Vision Clients ” ? Pistes d’amélioration en Rhône-Alpes. Gestion et management. 2004. dumas-00408691

HAL Id: dumas-00408691

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00408691>

Submitted on 31 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.

M E M O I R E D E S T A G E

La mesure de la qualité doit-elle être complexe
pour respecter le principe de "Vision Client"?

Pistes d'amélioration en Rhône-Alpes



Etudiant : MERMILLIOD Renaud

Maître de stage : GOUBET Anne-Laure, Chargée de mission certification

Université Lumière Lyon 2
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
16, quai Claude Bernard
69 365 Lyon Cedex 07
Tél. : 04-78-69-71-69
Fax : 04-78-69-71-66

Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat - ENTPE
Rue Maurice Audin
69 518 Vaulx-en-Velin Cedex
Tél. : 04-72-04-70-70
Internet : www.entpe.fr



SNCF
Direction du Transport Express Régional (DTER)
10 cours de Verdun
69286 Lyon cedex 02

Stage effectué du 13/04/2003 au 30/09/2003
par

Renaud MERMILLIOD
Etudiant en DESS Transports Urbains et Régionaux de Personnes (TURP)

Maître de stage : **Anne Laure GOUBET**
(Chargée de mission Certification au Pôle Qualité DTER)
anne-laure.goubet@sncf.fr

A Sophie, Valérie, Christophe ...

Fiche bibliographique

[Intitulé du diplôme] Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées Transports Urbains et Régionaux de Personnes (DESS TURP)		
[Tutelles] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Titre] La mesure de la qualité doit-elle être complexe pour respecter le principe de « Vision Clients » ?		
[Sous-titre] Pistes d'amélioration en Rhône-Alpes		
[Auteur] MERMILLIOD Renaud		
[Membres du Jury (nom et affiliation)] FAIVRE D'ARCIER Bruno Professeur PEGUY Pierre-Yves Maître de Conférences DUPRE Guy Chef du Pôle Qualité DTER GOUBET Anne-Laure Chargée de mission Certification au Pôle Qualité DTER		
[Nom et adresse du lieu du stage] SNCF Direction du Transport Express Régional (DTER) 10 cours de Verdun 69286 Lyon cedex 02		
[Résumé] L'Activité TER Rhône-Alpes s'est engagée depuis des années dans une démarche qualité forte notamment au travers de l'obtention de certification de service. Au cours des derniers audits de renouvellement menés sur la région Rhône-Alpes par les auditeurs AFNOR sur les axes certifiés NF Service, des remarques importantes ont été faites sur le thème du respect du principe de Vision Client. Ce principe correspond au fait de toujours prendre en compte les attentes et besoins de nos clients, tant dans les engagements que nous prenons que dans la façon dont nous mesurons le niveau de qualité et en exprimons les résultats. Ce mémoire cherche donc à proposer des évolutions du système de mesure de la DTER allant dans le sens d'un plus grand respect du principe de vision clients.		
[Mots clés] <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service • Audits • Certification • Vision Clients • Mesure de la qualité 	Diffusion : - papier : oui - électronique : oui Confidentiel jusqu'au : 01/09/2007	
[Date de publication] 7 septembre 2004	[Nombre de pages] 86	[Bibliographie (nombre)] 3

Publication data form

[Entitled of Diploma] Post MSc in Urban and Regional Passenger Transport (DESS TURP)		
[Supervision by authorities] - Université Lumière Lyon 2 - Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat (ENTPE)		
[Title] In order to respect the « Customer view » principle, does the quality measurement have to be complex?		
[Subtitle] Which improvements in Rhône-Alpes?		
[Author] MERMILLIOD Renaud		
[Members of the Jury (name and affiliation)] FAIVRE D'ARCIER Bruno Professor PEGUY Pierre-Yves Assistant Professor DUPRE Guy Quality Manager GOUBET Anne-Laure Chargée de mission Certification au Pôle Qualité DTER		
[Place of training] SNCF Direction du Transport Express Régional (DTER) 10 cours de Verdun 69286 Lyon cedex 02		
[Summary] For many years, the Rhône-Alpes TER Activity has been committing in a tough quality approach especially in earning service certifications. During the last inspections about NF Service certified ways, leading in Rhône-Alpes by AFNOR inspectors, important remarks have been noticed about customer view principle. This principle consists in taking account of customers waitings and needs, as with our liabilities as with our way of measuring quality level and the results given afterwards. Thus, this thesis tries to suggest some developments for the DTER measurement system in order to attach the greatest importance to the customer view.		
[Key Words] Service quality Inspections Certification Customers view Quality measurement	Distribution statement : - Paper : yes - Electronic : yes Declassification date : 01/09/2007	
[Publication date] September 7th 2004	[Nb of pages] 86	[Bibliography] 3

MOTS-CLÉS

- Transport Express Régional (TER)
- Pilotage par axes
- Qualité du service
- Audits
- Certification
- Vision Clients
- Mesure de la qualité
- Association Française de NORmalisation (AFNOR)

RESUME

Suite à une expérimentation concluante, et à l'adoption par le Parlement le 13 décembre 2000 de la loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU), la Région Rhône-Alpes est devenue Autorité Organisatrice des transports TER.

La convention de régionalisation signée le 13 mars 2002 qui définit les engagements respectifs entre la Région et la SNCF, consacre un volet important à la qualité du service offert aux voyageurs.

En conséquence, l'Activité TER Rhône-Alpes s'est engagée dans une démarche qualité forte notamment au travers de l'obtention de certification de service.

Cette démarche Qualité a permis à la DTER Rhône-Alpes d'être la première en France à obtenir la certification NF Service d'un axe ferroviaire. Depuis, un deuxième axe a obtenu cette certification.

Aujourd'hui, dans le cadre des audits de renouvellement de ces axes certifiés, on a pu assister à une radicalisation de la position des auditeurs AFNOR sur le thème du respect du principe de vision clients.

Ce principe correspond au fait de toujours prendre en compte les attentes et besoins de nos clients, tant dans les engagements que nous prenons que dans la façon dont nous mesurons le niveau de qualité et en exprimons les résultats.

Etant donné que les remarques des auditeurs s'inscrivent dans une démarche de progrès et peuvent nous permettre d'améliorer notre système de mesure de la qualité, il est important d'en tenir compte.

Ce mémoire cherche donc à proposer des évolutions du système de mesure de la qualité allant dans le sens d'un plus grand respect de la vision client. Ces évolutions devront prendre en compte, outre les remarques faites par les auditeurs, les impacts financiers ou en terme de management qu'elles pourraient avoir, ainsi que le souci de ne pas complexifier inutilement notre système.

REMERCIEMENTS

Je voudrais commencer par remercier nos responsables de formation Bruno Faivre d'Arcier et Patrick Bonnel pour l'excellente formation qu'ils ont su nous inculquer. Cette dernière année d'étude a été très enrichissante. Les cours et les travaux de groupe me laisseront le souvenir de durs efforts mais aussi d'une très bonne organisation.

Outre la qualité des cours et des intervenants, je tiens à pointer tout l'intérêt que représentent les travaux en groupes pluridisciplinaires. Je pourrais aussi parler des voyages d'étude, des congrès, des enquêtes qui ont été menées sur le terrain, ou des stages qui pour un certain nombre seront prolongés... Peu de DESS me semblent aussi complets, bien organisés et à même de former des professionnels appréciés sur le terrain que le DESS TURP.

Je pense ensuite à mes camarades de promotion. Nous avons passé de longues nuits et des week-ends ensemble à peaufiner nos dossiers, mais nous en garderons tous, je crois, de très bons souvenirs. L'intérêt de notre formation repose aussi sur cet apprentissage du travail en groupes pluridisciplinaires. J'espère que les liens qui ont été créés se perpétueront.

Pour les six mois que je viens de passer à la DTER, je tiens à remercier mon maître de stage, Anne-Laure Goubet, mais aussi Guy Dupré, le chef du Pôle Qualité et Patrice Courivaud. Ils ont toujours su se rendre disponibles pour répondre aux questions posées. Les missions que j'ai menées à la DTER m'ont toutes paru motivantes et éplies de sens grâce à ces explications sur le fond comme la forme de la démarche qualité. Merci aussi pour la confiance accordée à travers le prolongement de ce stage. Je ne pourrai qu'encourager les prochains étudiants du DESS TURP à candidater aux offres de stage du Pôle Qualité.

Enfin, je remercie mes amis stagiaires de la DTER : Sophie, Valérie, Christophe. Ces étudiants du DESS Qualité de Lyon 1, avec lesquels j'ai partagé mes six mois de stage, m'ont beaucoup apporté. Nous avons partagé nos connaissances, et même si nous n'étions pas chargés des mêmes missions nous avons bénéficié des expériences les uns des autres, et beaucoup échangé sur nos différents travaux. Merci Sophie pour les corrections orthographiques.

Rarement une année de cours et un stage n'avaient été aussi riches d'expériences et de moments de bonheur. Merci à tous.

Table des matières

MOTS CLES.....	6
RESUME.....	6
REMERCIEMENTS.....	7
TERMINOLOGIE.....	10
LISTE DES ABREVIATIONS.....	11
CONTEXTE.....	12
INTRODUCTION.....	16
PARTIE 1 : LA MESURE DE LA QUALITE	18
1.1. Objectifs et enjeux.....	19
1.1.1. Objectifs de la mesure de la qualité.....	19
1.1.2. Enjeux de la mesure de la qualité.....	20
1.2. Les clients de la mesure.....	21
1.2.1. La Région, client externe.....	21
1.2.2. Les établissements de la SNCF, client interne principal actuel..	23
1.2.3. Les pilotes des axes TER, client interne principal futur....	24
1.2.4. L'AFNOR.....	26
1.3. Méthodes et outils du système de mesure.....	28
1.3.1. Les sources de la mesure.....	28
1.3.2. Les méthodes de traitement des mesures.....	31
1.3.3. Les présentations des résultats de la mesure.....	34
PARTIE 2 : LE PRINCIPE DE VISION CLIENTS	38
Applications en Rhône-Alpes	
2.1. Un principe de base de la mesure de la qualité	39
2.2. Le contenu des enquêtes.....	41
2.2.1. La structure des enquêtes.....	41
2.2.2. Les items.....	43
2.2.2.1. Le chantier "Performance Qualité"	43
2.2.2.2. La définition des items	44
2.3. L'organisation des enquêtes.....	45
2.3.1. Les vagues de mesure.....	45
2.3.2. Les plans d'observation.....	46
2.3.3. Les plans de charge.....	48

2.4. Les règles de traitement de la mesure.....	49
2.4.1. Des réponses binaires.....	49
2.4.2. Le choix des critères.....	50
2.4.3. Calcul des taux de conformité.....	51
PARTIE 3 : QUELLES EVOLUTIONS EN RHÔNE-ALPES ?.....	53
3.1. Les remarques des auditeurs.....	54
3.1.1. Remarques sur le fonctionnement du système de mesure...55	
<i>3.1.1.1. Le critère Information en situation perturbée.....</i>	<i>55</i>
<i>3.1.1.2. Le critère Ponctualité.....</i>	<i>56</i>
<i>3.1.1.3. Le critère Propreté des modules</i>	<i>57</i>
<i>3.1.1.4. La règle de mesure des taux de conformité des critères.....</i>	<i>58</i>
<i>3.1.1.5. L'inexistence de seuils de non-conformité ou non observabilité.....</i>	<i>58</i>
3.1.2. Remarques sur l'utilisation et la représentativité de la mesure.59	
3.2. Des systèmes de mesure différents.....	61
3.2.1. La certification des lignes de transport en commun TCL ..61	
3.2.2. La certification des Grandes Gares : CALIGO.....63	
3.2.3. La certification dans les autres régions SNCF..... 65	
3.3. Pistes d'amélioration.....	66
3.3.1. Le critère Information en situation perturbée.....	66
3.3.2. Le critère Ponctualité.....	67
3.3.3. Le critère Propreté des modules	67
3.3.4. La règle de mesure des taux de conformité des critères :	
<i>Mettre en place une pondération entre les items</i>	<i>68</i>
3.3.5. L'inexistence de seuils de non-conformité ou non observabilité :	
<i>Supprimer des grilles certaines possibilités de non observables.....</i>	<i>68</i>
3.3.6. Représentativité de la mesure.....	69
3.3.7. Personnalisation des référentiels de service.....	69
CONCLUSION GENERALE.....	71
ACQUIS PERSONNELS.....	72
LISTE DES ANNEXES	73
BIBLIOGRAPHIE.....	74

TERMINOLOGIE

Action Corrective (AC)	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée
Action Préventive (AP)	Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable
Audit	Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
Client	Organisme ou personne qui reçoit un produit
Correction	Action visant à éliminer une non-conformité détectée
Efficacité	Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
Efficience	Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées
Enregistrement	Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Fournisseur	Organisme ou personne qui procure un produit
Non-conformité	Non satisfaction d'une exigence. Certaines Non-conformités peuvent être qualifiées de situations inacceptables au terme des règlements NF 281...
Procédure	Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus
Processus	Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
Produit	Résultat d'un processus. Un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et, est généralement immatériel
Région	Sans autres précisions, « Région » désigne la Région Rhône-Alpes, Autorité Organisatrice, tandis que « région » désigne la région SNCF. Le territoire de la Région SNCF en Rhône-Alpes est couvert par les deux régions SNCF de Lyon et de Chambéry
Revue	Examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné à atteindre des objectifs définis
Satisfaction du client	Perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences
Système de Management de la Qualité	Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
Trains migrants	Train régional conventionné effectuant tout ou partie de son parcours dans l'une des plages horaires 6h00/9h00 et 16h30/19h30, tous les jours de l'année

LISTE DES ABREVIATIONS

AO : Autorité Organisatrice
ASCT : Agent du Service Commercial Trains (contrôleur)
ADC : Agent de Conduite
CA : Chiffre d'affaires
CG : Contrôle de Gestion
DATER : Direction de l'Activité TER
DDI : Direction Déléguée Infrastructures
DTER : Direction du Transport Express Régional ou Directeur au Transport Express Régional
DDV : Direction Déléguée Voyageurs
DRV : Directeur Régional Voyageur
DR : Directeur de Région
DTPRL : Direction du Transport Public Régional et Local
ECT : Etablissement Commercial Trains
EVEN : Etablissement de l'Equipement
EEX : Etablissement d'Exploitation
EM : Etablissement Matériel
EMT : Etablissement Matériel et Traction
ET : Etablissement Transport
GL : Grandes Lignes
IDF : Ile de France
LOTI : Loi d'Orientation sur les Transports Intérieurs (loi n°82-1153 du 30 décembre 1982)
MOA : Maîtrise d'Ouvrage
MOE : Maîtrise d'œuvre
NF : Norme Française
OD : Origine - Destination
Plan qualité : Document énonçant les pratiques, les moyens, la séquence des activités liées à la qualité spécifique à un produit, projet ou contrat particulier.
PC : Poste de Commandement
PDP : Pôle Développement Pilotage
Qualité de service : Ensemble des critères de qualité et de mesures appropriées dont est responsable l'entité fournissant le service (entité demandant la conformité)
RATP : Régie Autonome des Transports Parisiens
Région : sans autre précision, « Région » désigne, dans ce document, la Région Rhône-Alpes, Autorité Organisatrice, tandis que « région » désigne la région SNCF. Le territoire de la Région Rhône-Alpes est couvert par les deux régions SNCF de Lyon et de Chambéry.
RFF : Réseau Ferré de France
SLTC : Société Lyonnaise de Transports en Commun
SNCF : Société Nationale des Chemins de Fer Français
SRU : Solidarité et Renouvellement Urbains (Loi n°2000-1208 du 13 décembre 2000)
TER : Transport Express Régional (ferroviaire et routier)



CONTEXTE

A partir du 1er Janvier 1997, la Région Rhône-Alpes, comme six autres Régions expérimentales, s'est vue transférer la compétence du transport régional de voyageurs pour trois ans.

Suite à cette expérimentation concluante, et à l'adoption par le Parlement le 13 décembre 2000 de la loi **Solidarité et Renouvellement Urbain** (SRU), la Région est devenue une véritable Autorité Organisatrice (AO) des transports TER et bénéficie à ce titre d'une contribution de l'Etat.

La convention de régionalisation signée le 13 mars 2002 a défini pour 5 ans les engagements respectifs entre la Région et la SNCF.

La Région, la plus récente des collectivités territoriales françaises, se voit ainsi attribuer des compétences extrêmement importantes qui touchent à la vie quotidienne d'un nombre croissant d'habitants. Elle décide de l'offre de transport, des tarifications régionales, de l'information aux usagers, et notamment du niveau de **qualité des services**.

Un volet important de la convention est donc, tout naturellement, consacré à la qualité du service offert aux voyageurs avec des mécanismes d'incitation financière à son amélioration. Ces mécanismes représentent des enjeux économiques importants pour l'entreprise. Le respect des niveaux de qualité prévus est aussi un gage de crédibilité envers l'AO.

Au delà du respect des engagements pris vis à vis de l'AO, l'Activité TER Rhône-Alpes s'est engagée dans une **démarche qualité forte** notamment au travers de l'obtention de **certification de service**, levier estimé indispensable à l'amélioration du service offert aux voyageurs et label de prestige. Et afin de répondre au caractère local des marchés TER, elle a mis en place un **pilotage du TER par axe** en plaçant la « dimension client » au cœur du dispositif.

Les démarches de certification sont menées en coopération avec l'**AFNOR** (Agence Française de NORmalisation) qui est actuellement le seul organisme en France habilité à certifier un service de la norme NF Service.

Ces démarches de certification et de pilotage par axe s'inscrivent parfaitement dans le projet industriel de l'entreprise SNCF puisqu'elles s'appuient sur le volet « **Manager le TER par ligne** », un de ses programmes prioritaires.

La **démarche Qualité**, lancée en 1997, a permis à la DTER Rhône-Alpes d'être **la première en France**, en juin 2000 sur l'axe Ouest Lyonnais, à obtenir la certification NF Service d'un axe ferroviaire. Depuis, un deuxième axe a obtenu cette certification (St Gervais Vallorcine en Juillet 2002), et une directive nationale a imposé à l'ensemble des activités TER de France de rechercher la certification au moins sur un axe ou une ligne par Région d'ici 2005.

Bien qu'elle respecte déjà les objectifs fixés par cette directive, la DTER Rhône-Alpes a souhaité poursuivre son effort et s'est fixée les objectifs suivants :

- Conserver la certification sur les axes **Ouest lyonnais et St Gervais Vallorcine.**
- Certifier en 2004 les axes **Lyon/Roanne, Lyon/St Etienne, et Sillon Alpin.**
- Certifier en 2005 les axes **Lyon/SAG, Lyon/Macon, Vallée du Rhône.**

En effet, la DTER a formulé ses objectifs de la manière suivante afin de les rapprocher d'une expression client: faire en sorte qu'en 2005, **50% des clients du TER en Rhône-Alpes voyagent sur des axes certifiées NF Service.**

En outre, suite au constat selon lequel, la démarche Qualité lancée en 1997 repose essentiellement sur les certifications de lignes plus que sur une démarche globale de l'activité, la DTER a aussi lancé fin 2003 un chantier de certification **ISO 9000 : 2001** de sa propre activité.

Le transport régional est aujourd'hui exclu du champ d'application des **directives communautaires visant la libéralisation du transport de voyageurs.** Cependant, des projets de textes existent pour l'ouverture de ce marché.

Ainsi, au delà de la contribution à la réalisation de l'objectif global du TER Rhône-Alpes de 50% des clients circulant sur des axes certifiées en 2005, les objectifs de la DTER via la démarche de certification sont :

- **Mettre en place un pilotage pérenne des axes**
- **Améliorer son image et sa crédibilité vis à vis de l'AO**
- **Impliquer le personnel dans l'amélioration et le maintien de la qualité**
- **Fidéliser et attirer des voyageurs sur les lignes**

...afin de pouvoir faire face à l'avenir sereinement, et « **Forger une entreprise de service public à la dimension de l'Europe** » (L. Gallois).

C'est le Service Qualité, au sein du **Pôle Maîtrise d'ouvrage (Voir Annexe 1)**, qui pilote ces projets de certification et l'ensemble de la **démarche qualité.**

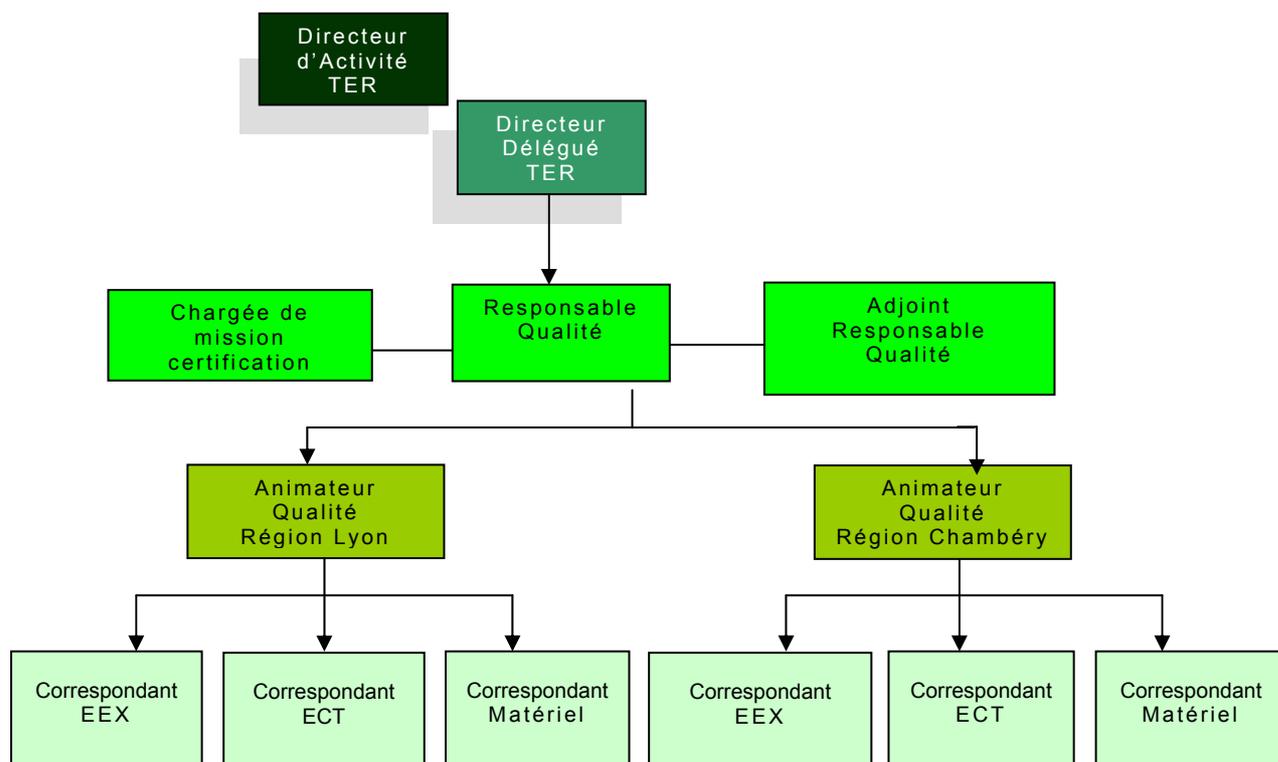
Ce service est chargé de trois missions principales :

- **Assurer le développement global de la qualité du TER en Rhône-Alpes,**
- **Répondre aux attentes de l'AO en matière d'Assurance Qualité,**
- **Mener les démarches de certification NF Service**

A ces 3 missions principales s'ajoutent la production des comptes rendus des résultats obtenus dans les domaines gares et trains constituant l'intéressement de la SNCF à l'amélioration de la qualité, le pilotage du réseau « mon TER en qualité ».

Les 3 membres du Pôle Qualité se chargent de mener à bien l'ensemble de ces missions : **le Responsable Qualité, l'Adjoint du Responsable Qualité, et la Chargée de mission certification.**

Pour cela, ils s'appuient sur des collaborateurs (Animateurs Qualité et Correspondants Qualité) dans les différents établissements de la SNCF constituant et représentant le réseau **MonTER en qualité**. Ces derniers sont dotés de fonctions particulières, et sont fortement impliqués dans le maintien et l'amélioration continue du service, centré essentiellement sur la réalisation de l'offre, la régularité des circulations, la qualité de service dans les gares, dans les trains et dans les cars.



L'ensemble de ces personnes participe à l'alimentation du **système de mesure** qui permet d'évaluer si le service est conforme aux attentes des voyageurs et aux objectifs de la Région, ce qui passe par la mise en œuvre régulière de mesures du service.

Aujourd'hui, le Pôle Qualité se heurte, dans le cadre de ses projets de certification ou de renouvellement de certification, à certaines rigidités de son système de mesure. Ces dernières peuvent être techniques (comme par exemple le besoin d'automatisation du système) ou structurelles (comme par exemple le besoin d'évolution des items de mesure).

Dans ce contexte, l'objectif de mon stage était : « Mesurer mieux pour piloter la qualité de service sur les axes certifiés NF Service ».

L'essentiel de mon travail a donc été de chercher des moyens d'améliorer le système de mesure de la qualité dans le cadre de la certification des axes TER et de leur pilotage par les chargés d'axe.

A partir de cette base, mes missions se sont articulées autour de 3 axes :

- **L'harmonisation des sources de la mesure**
- **L'automatisation du traitement de la mesure**
- **La présentation des résultats de la mesure**

Ce travail sur trois axes m'a permis de me familiariser et d'agir sur l'ensemble de la chaîne de la mesure : depuis ses sources (enquêtes principalement) jusqu'à ses productions (les tableaux de bord) en passant par les différents types de traitement nécessaires pour l'information des différents utilisateurs de la mesure, internes ou externes. Ces trois missions se sont révélées interdépendantes et m'ont fait prendre conscience des nombreux liens existants entre les différentes composantes du système de mesure de la qualité.

1. **L'harmonisation des sources de la mesure** : ce travail a porté sur les enquêtes menées sur le terrain. Ma mission, à ce niveau, a essentiellement consisté à vérifier la prise en compte, dans ces enquêtes, de l'ensemble des exigences des règlements de l'AFNOR, et si besoin à proposer des modifications et des compléments de questions dans les enquêtes ou dans les différents documents qui organisent et décrivent la réalisation des mesures. En second lieu, j'ai également participé à la réflexion sur la mise en cohérence des deux systèmes de mesure de la qualité de service existant actuellement dans les grandes gares (système CALIGO et système TER).
2. **L'automatisation de la mesure** : ce projet est mené en collaboration avec une entreprise informatique sous-traitante. Cette automatisation des mesures va du traitement des questionnaires jusqu'à la présentation des tableaux de bord. Elle vise à faciliter et à accélérer le processus de traitement des mesures de la qualité dans le cadre du processus de certification. Cette automatisation est rendue nécessaire par l'augmentation du nombre d'axes que la DTER cherche à certifier. Dans le cadre de ce travail, j'ai été chargé de la fourniture des données utiles à cette entreprise (comptages, explications relatives à notre système de mesure, présentation des critères de l'AFNOR et des items de nos enquêtes les composant), de la définition des objectifs du Pôle Qualité en matière d'automatisation de la mesure et de présentation des résultats, ainsi que du suivi du processus d'automatisation.
3. **La présentation des résultats de la mesure** : ce travail prospectif a porté sur la présentation des tableaux de bord qualité aux différents clients de la mesure. Cette présentation doit être compatible avec les besoins de différents acteurs, et doit tenir compte de méthodes de traitement des mesures différentes. Les formats comme la périodicité de ces tableaux de bord doivent également correspondre aux besoins des différents acteurs, et en particulier à ceux des pilotes de l'activité TER et des axes TER. Ce travail s'est traduit par la réalisation d'une enquête de satisfaction auprès des pilotes des axes TER et par une synthèse des différents moyens de présentation actuellement utilisés.



INTRODUCTION

Suite à ces missions au sein du Pôle Qualité, j'ai choisi de traiter comme sujet de mémoire le thème du respect du principe de vision client dans la mesure de la Qualité sous l'angle de la problématique particulière suivante :

La mesure de la qualité doit-elle être complexe pour respecter le principe de « Vision client » ?

Ce principe est l'une des bases théoriques de toute construction d'un système de mesure de la qualité, mise en avant et soutenue par la norme européenne **EN 13816**. Cela signifie que les systèmes de mesure de la qualité, selon cette norme, doivent être conçus de façon à correspondre le mieux possible à la vision que peut avoir le client lors de ses déplacements sur l'axe, dans les gares et à bord des trains et des cars.

Ainsi, la périodicité de la mesure, le choix des éléments mesurés, le respect de parcours de mesure dans les gares et le système d'agrégation des résultats sont des éléments qui tendent à rapprocher le plus possible l'enquêteur du client.

Comme je l'ai dit précédemment, mon choix de sujet de mémoire s'explique par le contexte que connaît actuellement le chantier certification en Rhône-Alpes, et qui rend nécessaire une évolution du système de mesure.

En effet, deux axes TER connaissent des **audits de renouvellement**, c'est à dire des audits menés chaque année sur ces axes déjà certifiés pour que soit accepté le renouvellement de leur certification.

Et dans le cadre de ces audits de renouvellement, qui ont été menés sur les axes St Gervais-Vallorcine et Ouest Lyonnais, on a pu noter que les auditeurs avaient tendance à se **radicaliser** sur le thème du respect de la **vision client**. La même constatation a pu être faite dans d'autres régions.

D'autre part, au cours de mon stage qui m'a amené à me familiariser avec différents types de systèmes de mesure, j'ai pu noter que ces derniers étaient souvent l'objet de fortes différences dans le respect de ce principe de vision client. Et que cela peut influencer les résultats de la mesure.

Ces constatations m'ont poussé à me poser les questions suivantes :

- **Est-ce que notre système de mesure de la qualité respecte le principe de « Vision client » ?**
- **Est-il utile ou nécessaire d'étoffer notre système de mesure afin de coller davantage aux attentes de nos clients ?**
- **Comment répondre aux exigences de l'AFNOR tout en conservant un système de mesure qui ne soit pas trop onéreux et utile au pilotage des axes TER ?**

Ces questions ont été un sujet de réflexion, et de débat durant toute la durée de mon stage. Ainsi, plutôt que de réaliser un compte rendu des différents travaux que j'ai menés à la SNCF (**Voir Annexes 4, 5, 6**), il m'a semblé plus enrichissant de compléter mon travail pratique par une réflexion théorique. Et le respect du principe de vision client m'a semblé être à la fois un problème d'actualité, un problème relatif aux fondements même du système, et un sujet dont l'étude pourra être à l'origine d'évolution du système de mesure.

J'ai choisi de structurer ma réflexion autour d'un **plan en trois parties**.

- Dans un premier temps, j'ai choisi de **présenter le système de mesure** de la qualité mis en place en Rhône-Alpes, avec ses objectifs et enjeux, ses différents clients, et les méthodes et outils de travail qu'il utilise. De cette façon, je peux à la fois présenter le système mis en place (ce qui est nécessaire pour comprendre ensuite les enjeux du respect du principe de vision client), et les conditions de travail (enjeux, objectifs, moyens) des membres du Pôle Qualité.
- Dans un deuxième temps, je me penche sur le **principe de vision client** et ses applications en Rhône-Alpes. J'explique ainsi dans un premier temps en quoi ce principe est l'un des fondements de la mesure de la qualité, puis de quelle façon il s'applique à la plupart des étapes de la mesure.
- Enfin, dans un troisième temps, après avoir mis en avant et expliqué les problèmes relatifs au respect du principe de vision client qui se posent actuellement au Pôle Qualité, je présente plusieurs **pistes d'amélioration** inspirées d'autres systèmes de mesure de la qualité (CALIGO, SLTC, autres DTER..) ou des remarques des auditeurs durant les audits.

Ce plan me permet d'une part de faire un point sur l'application du principe de vision clients dans notre système de mesure, d'autre part de présenter quelques exemples d'applications différentes de ce principe dans d'autres systèmes de mesure, et enfin de proposer quelques évolutions de notre système.

PARTIE 1 : LA MESURE DE LA QUALITE



1.1. Objectifs et enjeux

1.1.1. Objectifs de la mesure de la qualité :

Pourquoi mesurer la qualité de service ?

Pour évaluer un niveau de performance afin d'affirmer et de soutenir une démarche d'orientation client.

La **démarche qualité** a été lancée en Rhône-Alpes en 1997 en même temps que l'expérimentation de la régionalisation.

En effet, la régionalisation confronte la SNCF à un véritable enjeu managérial. Afin de répondre aux attentes des Régions et d'éviter de continuer à perdre des parts de marché face à la voiture, elle doit être au plus près du terrain, au contact de ses clients. C'est pour cela qu'ont été créées les Directions d'Activité TER dans chaque région.

Dès ce moment, l'un des grands axes de travail de la SNCF sera de « **Garantir les fondamentaux de service** ». Il s'agit là d'un objectif réitéré récemment dans le cadre du Projet industriel 2005. Et il s'agit aussi du domaine de la **Qualité de service**.

L'orientation client correspond donc à une tendance de fond qui vise à mettre le client au centre des préoccupations de la DTER, et se concrétise à travers deux démarches :

- **La démarche de pilotage par axe** qui recentre le pilotage de l'activité TER au plus près du terrain
- **La démarche qualité** qui vise à identifier les attentes des clients et à agir pour améliorer leur satisfaction

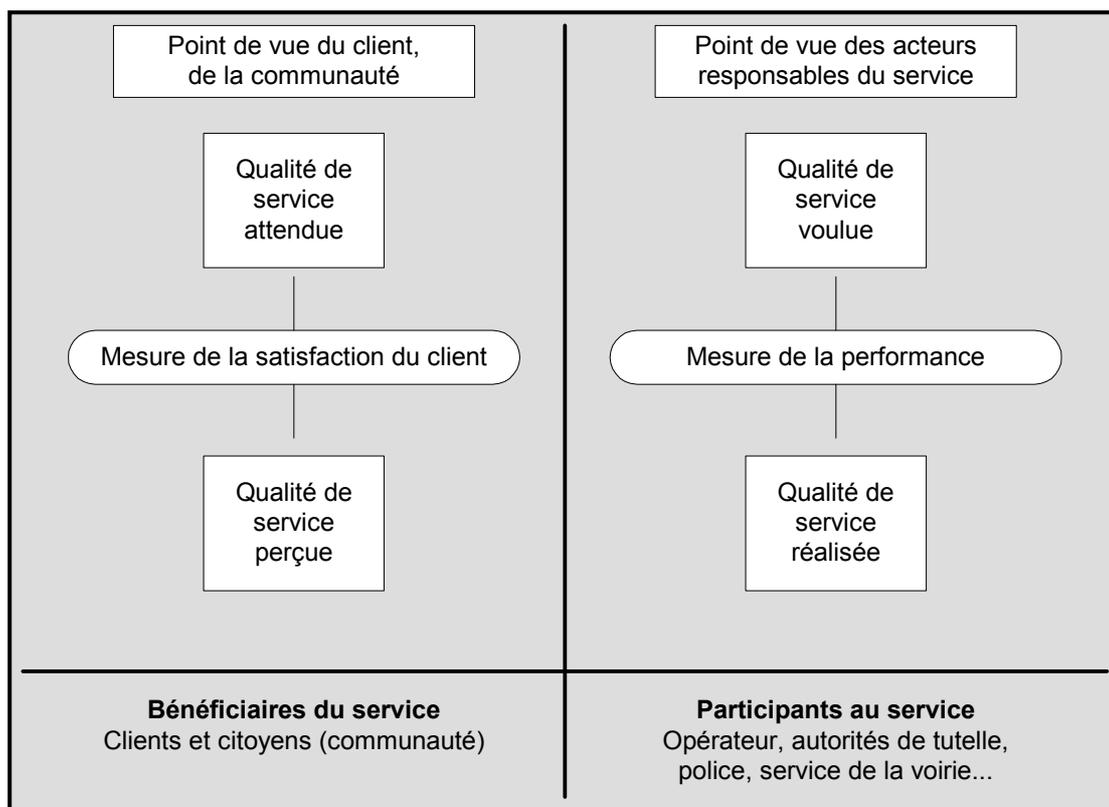
Le rôle de la mesure dans le cadre de la démarche qualité peut être illustré par le graphe suivant qui représente ce que l'on appelle le « **Cycle de la qualité** ».

Le cycle de la qualité place le client au centre de la démarche qualité. L'enjeu relatif aux clients est double, il s'agit de connaître leurs attentes (**qualité de service attendue**) et de mesurer leur satisfaction (**qualité de service perçue**).

On parle d'ailleurs plutôt de **bénéficiaires du service** que de clients car, par exemple dans le cadre de notre rapport avec la Région, cette dernière est à la fois bénéficiaire du service et participant à ce service.

En complément indispensable de la mesure de la satisfaction, **la mesure de la performance** (ou mesure de la qualité) permet au producteur de service de comparer les objectifs qu'il s'est fixé en terme de qualité (**qualité de service voulue**) et les résultats qu'il a réussi à atteindre (**qualité de service réalisée**).

La démarche d'orientation client repose ainsi sur l'**adéquation de l'offre aux attentes et aux besoins des bénéficiaires du service** via les mesures de la satisfaction et de la performance.



Pour le TER Rhône-Alpes, ces dernières sont réalisées par le Pôle Qualité à l'intention de plusieurs clients de la mesure.

1.1.2. Enjeux de la mesure de la qualité :

Dans le cadre de ces deux démarches, et du fait de la régionalisation, **la mesure de la qualité** représente des enjeux importants :

- **Enjeux économiques** car le système de bonus-malus négocié avec la Région est en partie basé sur des données de qualité dans les trains et gares.
- **Enjeux commerciaux** car l'amélioration de la satisfaction des clients participe en tout premier lieu aux objectifs de fidélisation et d'augmentation de la clientèle.
- **Enjeux en terme de management** car les « résultats de la qualité » font partie des objectifs des pilotes des axes. Objectifs sur lesquels ils se basent pour impliquer le personnel dans l'amélioration de la qualité de service.
- **En jeux en terme de certification** car la mesure de la qualité est également nécessaire à la réalisation des **démarches de certification** qui reposent sur une exigence stricte de l'AFNOR d'avoir un système de mesure fiable et représentatif. Ce système est audité chaque année car c'est lui qui permet la production des tableaux de bord dont l'atteinte des différents objectifs est une condition nécessaire à l'obtention du certificat.



1.2. Les clients de la mesure

Le Pôle Qualité de la DTER Rhône Alpes produit des mesures de la qualité à l'usage de clients, externes et internes, dont les attentes sont différentes :

La **Région Rhône-Alpes, les établissements SNCF, et les pilotes des axes TER**. A ces trois principaux clients de la mesure s'ajoute l'**AFNOR** qui est l'organisme de certification habilité à certifier NF le service fourni aux voyageurs.

1.2.1. La Région, client externe

La Convention de gestion du service public régional du transport ferroviaire de voyageurs et son Cahier des Charges, signés le 13 mars 2002, décrivent les droits et obligations de la Région en ce qui concerne le TER.

Il définit les **domaines et exigences de qualité de service** et les conséquences financières qui y sont liées (pénalités ou bonus/malus).

5 « domaines » de la qualité de service ont été définis en accord avec la Région :

1. Non réalisation de la desserte
- 2. Ponctualité des circulations**
- 3. Qualité des « services trains »**
- 4. Qualité des « services gares »**
5. Respect du calendrier de la remise à la Région des documents convenus.

Les domaines 2, 3, et 4 font l'objet d'un système de bonus-malus. Ce sont également eux qui sont évalués via le système de mesure de la qualité du Pôle Qualité de la DTER.

La non réalisation de l'offre fait également l'objet de pénalités sans faire pour autant partie de ce que la Région définit comme « qualité de l'exécution du service ».

Pour ce qui est des domaines 3 et 4, la SNCF s'engage sur la base d'objectifs de qualité de l'exécution du service en matière de **confort**, de **propreté**, d'**accueil**, de **capacité**, d'**information des voyageurs** et de **disponibilité des équipements**.

Le tableau suivant récapitule les 4 premiers domaines et les systèmes d'intéressement financiers qui leurs sont appliqués.

	Fréquence	Financier	Critères
Non réalisation de l'offre	Mensuel	Pénalités	Trains supprimés
Ponctualité	Mensuel	Bonus/malus	Trains migrants avec un retard >5min
Service Trains	Trimestriel	Bonus/malus	Propreté, Accueil/information, Confort, capacité
Service Gares	Bi-annuel	Bonus/malus	Propreté, accueil, Information, disponibilité des équipements, confort

L'enjeu économique représenté par ces systèmes d'intéressement peut être très important. En conséquence, les objectifs contractualisés avec la Région Rhône-Alpes sont déclinés dans les contrats des axes TER, ainsi que pour l'ensemble de l'activité TER de façon à générer du bonus, ou au moins à éviter les malus et les pénalités.

La principale source des mesures sur laquelle est basé le système d'intéressement, constituée par les **enquêtes**, est définie dans le cadre de la Convention avec la Région. De même, tout le système de mesure, mis en œuvre depuis 1997 dans l'ensemble de la région, est contractualisé avec l'Autorité Organisatrice et constitue un élément du cahier des charges.

L'évaluation de la qualité de service est donc laissée à la charge de l'exploitant. Mais la Région se réserve la possibilité de réaliser des contrôles par elle-même.

Les résultats de la qualité sont présentés à la Région sous forme de tableaux de bord produits par le Pôle Qualité. Ces tableaux exposent les niveaux atteints par chacun des critères portant sur l'exécution du service (**confort, propreté, accueil, capacité, information des voyageurs et disponibilité des équipements**) pour les trains, cars et les 3 types de gares (PAPU, GM, GG).

1.2.2. Les établissements de la SNCF, client interne principal actuel

Ce sont des centres de responsabilité qui ont pour fonction principale de produire des éléments de service, chacun dans leur domaine particulier.

Depuis quelques années, les rapports entre établissements, et entre la DTER et les établissements, sont l'objet de contrats.

Les objectifs de cette contractualisation sont d'intéresser les établissements aux résultats du TER, de rendre leurs rapports plus clairs, et d'augmenter la traçabilité des tâches effectuées.

Trois types d'établissement sont concernés par les mesures de la qualité :

Etablissement Exploitation (EEX)	Ils gèrent la formation et la circulation des trains (sécurité, mouvement), Fret et Voyageurs, et assurent la qualité des prestations offertes en gare.
Etablissement Commercial Train (ECT)	Ils assurent l'accompagnement des trains de voyageurs, contribuent à la sécurisation des circulations et à la sauvegarde des recettes de l'entreprise, assurent la qualité des prestations offertes à bord ainsi que le retour d'information sur la qualité produite et perçue.
Etablissement Matériel (EM)	Ils fournissent et maintiennent le parc matériel roulant. Il est possible de distinguer les Etablissements de Maintenance du Matériel (EMM) des Etablissements Industriels de Maintenance du Matériel (EIMM).

Des **contrats** lient également les établissements aux directions d'axes. Ces contrats comprennent des niveaux de qualité qu'il faut que les établissements respectent. Les « **Chargés d'axe** » (qui sont les pilotes des axes TER ; voir ci-après) sont responsables, entre autres, des objectifs de certification et de qualité de service.

Tous les résultats des items mesurés aux cours des enquêtes qualité sont transmis aux établissements. Les mesures transmises sont soit réunies sous forme de critères similaires à ceux pris en compte pour la région, soit précisées par item.

Dans le cas des gares, tous les résultats des items mesurés sont connus des établissements et précisés soit gare par gare soit par **EEX**, ou pour l'ensemble des gares de Rhône Alpes.

Pour ce qui est des trains, les résultats sont présentés soit par **ECT**, soit par **EMM** pour toutes les mesures les concernant, ou pour l'ensemble des trains de Rhône-Alpes.

Les mesures qualité permettent aux établissements de situer le niveau de qualité de leur production et de déterminer les **actions correctives** qu'ils peuvent mettre en place. Chaque établissement rédige des **plans d'actions qualité** selon ses propres besoins et son mode de fonctionnement.

Ces mesures sont aussi à la base des **relations contractuelles** entre la DTER et les établissements, et doivent devenir une **base du dialogue de gestion**.

1.2.3. Les pilotes des axes TER, client interne principal futur

Le projet « **Pilotage par axes** » est en préparation depuis début 2003. Il a été lancé officiellement le 23 janvier 2004.

Le **Projet Industriel SNCF**, document national de référence de la SNCF pour la période 2003-2005, inscrit le management par lignes du TER en première place dans la liste des 9 objectifs fixés aux activités TER en France.

Le pilotage par axe consiste à découper la région en axes, axes placés sous la responsabilité de **directeurs d'axes** et de **chargés d'axes** auxquels sont assignés des objectifs commerciaux et de production. En complément de ces objectifs, la dédicace des moyens par axe est sans doute une évolution incontournable.

Un axe est constitué d'un portefeuille d'Origine-Destination (OD), d'un portefeuille de trains ou de cars, d'une liste de gares. **24 axes** ont été définis sur la région Rhône-Alpes, ainsi que **10 regroupements d'axes**. Ces axes et leurs regroupements sont les bases du pilotage par axes.



Les pilotes des axes TER sont le **Directeur d'axe** et le **Chargé d'axe**.

Le **Directeur d'axe** est un Directeur d'Etablissement Exploitation. Il est épaulé par un **chargé d'axe** également situé en EEX.

Le pilotage par axes du TER est un système de « **pilotage de proximité** ». Il a comme objectif principal de mettre le client voyageur au centre des préoccupations de l'activité TER. La mise en place de ce projet vise entre autres à la maîtrise et à l'amélioration de la qualité du service offert aux voyageurs afin d'augmenter leur satisfaction. Cette qualité améliorée devant permettre un développement du trafic et des recettes.

En effet, même si l'objectif prioritaire des pilotes des axes est de développer le chiffre d'affaires et la fréquentation de l'axe, des objectifs de qualité sont également inscrits dans les **contrats d'axe**.

Ces objectifs de qualité sont basés sur ceux fixés en accord avec la Région et, lorsqu'ils existent, sur ceux déterminés dans les référentiels de service mis en place lors des démarches de certification. Les contrats d'axe fixent les objectifs à atteindre sur les axes pour une durée d'un an.

On s'aperçoit donc que les **démarches de pilotage par axe et de certification des axes sont complémentaires**. Car si la recherche d'une augmentation du trafic passe par une amélioration de la qualité, les efforts mis en œuvre afin de certifier les axes ne peuvent que renforcer et soutenir les plans d'action des pilotes. Cette complémentarité se voit renforcée par le fait que les pilotes des axes sont aussi pilotes de la certification.

Afin d'alimenter les bases de données utiles au pilotage des axes TER, le système de mesure de la qualité fournit deux types de résultats aux responsables des axes :

- « **Résultats de la performance** » par axe, c'est à dire l'ensemble des résultats bruts de toutes les mesures réalisées dans les trains et les gares de leurs axes. Ces résultats sont ordonnés selon les mêmes critères que pour les résultats envoyés à la Région ou aux établissements (**Propreté, Accueil, Information des voyageurs, Confort et disponibilité des équipements et Capacité**), et sont utiles au pilotage de l'axe au jour le jour.
- « **Résultats pondérés en flux clients** ». Ils correspondent aux résultats que réclame l'AFNOR dans le cadre des processus de certification NF Service. Ils résultent d'une extraction d'une partie des items de mesure et d'une pondération par les flux de clients de ces extractions de façon à constituer un résultat pour chaque engagement dans le cadre du processus de certification ».

Les résultats pondérés en flux clients ne sont mesurés que pour les axes certifiés ou en cours de certification, et ne sont disponibles que de façon semestrielle.

Au contraire, les résultats de la performance sont calculés pour tous les axes dès lors que les vagues de mesure ont eu lieu (4 vagues de mesure pour les trains et 2 pour les gares par an).

1.2.4. L'AFNOR

L'Association Française de Normalisation est l'organisme habilité à délivrer la certification NF Service. AFNOR est le membre français du CEN (Comité européen de Normalisation) et de l'ISO (International Organization for Standardization) et assume les responsabilités attribuées à la France à ce titre. AFNOR CERTIFICATION est l'une des deux filiales commerciales d'AFNOR. Elle représente 70 % du volume total des certifications de produits et services en France. AFNOR CERTIFICATION a développé une offre de certifications très large illustrée par les marques NF, NF Service, ..

La marque NF est une **marque collective de certification**. Elle garantit la **qualité** et la **sécurité** des **produits** et **services** certifiés. La marque NF garantit non seulement la conformité aux normes en vigueur, mais aussi à des critères de qualité supplémentaires correspondant aux besoins des consommateurs.

Les démarches de certification NF Service ont été menées en Rhône-Alpes simultanément au développement par l'AFNOR de la norme expérimentale X PX 50 – 805, puis sur celle de la norme européenne **NF EN 13816**.

Cette norme constitue la partie visible et démontrable de toute théorie visant à placer le client au centre des préoccupations de l'entreprise de transport. Elle est complétée par le Règlement de certification générique **NF 281 « Transport de voyageurs »**, et le Règlement de certification spécifique **NF 235 « Service de transport régional et départemental de voyageurs »**.

Seule l'AFNOR peut certifier « **NF Service** » les services fournis par la SNCF. Dans le cadre des démarches de certification menées sur les axes TER de Rhône-Alpes, AFNOR CERTIFICATION est amenée à auditer une fois par an les services de la SNCF concernés par la certification. Ses contrôles portent sur :

- La réalisation du service et son respect des niveaux d'exigence fixés en terme de qualité de service dans les référentiels de services
- La maîtrise de tous les processus se rapportant à la qualité.

Dans le cadre du premier type de contrôle, certains résultats de la mesure de la qualité sont communiqués à l'AFNOR et à ses auditeurs. Ces résultats sont mesurés selon des exigences et pour des types de critères précisés par l'AFNOR dans ses normes et règlements de certification.

Les principales exigences de l'AFNOR en matière de mesure de la qualité sont :

- Qu'un « **recueil des engagements de service** » précise des niveaux d'exigence pour deux des trois types de critères définis par l'AFNOR:

Obligatoires	Ces critères sont précisés dans leurs niveaux d'exigence minimums et dans leurs définitions par l'AFNOR.
Spécifiques	Un certain nombre de ces critères sont imposés par l'AFNOR et les autres choisis par le demandeur selon les spécificités des axes qu'il veut certifier.
Complémentaires	Ces critères s'inscrivent dans une démarche de progrès et sont laissés à la liberté du demandeur. Ce sont les seuls à pouvoir ne pas être mesurés.

- Que les niveaux d'exigence précisés dans les recueils soient atteints pour tous les critères obligatoires et pour les 2/3 des critères spécifiques au moins.
- Que les mesures de la qualité soient pondérées en flux clients.
- Qu'un nombre minimum de 60 mesures par an et par critère soit réalisé.

L'auditeur d'AFNOR CERTIFICATION, lorsqu'il audite le système de mesure de la qualité, s'attache à vérifier, d'une part qu'il est maîtrisé par le demandeur, et d'autre part qu'il est **représentatif de la vision client**.

Outre la vérification des exigences en terme de gestion documentaire, de maîtrise du système de mesure et de l'ensemble des processus se rapportant à la qualité, l'auditeur juge du respect des niveaux d'exigence inscrits dans le référentiel de service en se basant sur les « **résultats pondérés en flux clients** ».

Ces résultats sont présentés sous forme d'un tableau classant les critères selon les 3 catégories définies précédemment. Ce tableau contient des résultats mesurés sur une année entière.

Les périmètres sur lesquels sont mesurés ces résultats de certification des axes TER ne sont pas forcément exactement les mêmes que ceux du pilotage par axe. En effet, ils n'ont pas été construits sur la même logique.

Dans le cadre du pilotage, les périmètres ont été choisis de façon à améliorer la production. Alors que pour ce qui est de la certification, ils sont basés sur un ensemble d'OD, c'est à dire sur les habitudes des consommateurs et sur leurs principaux flux.

Notons néanmoins que ces deux types de périmètres semblent être amenés à évoluer de façon à rendre parfaitement complémentaires les démarches de pilotage et de certification.



1.3. Méthodes et outils du système de mesure

On a pu s'apercevoir dans la partie 1.2. que le Pôle Qualité de la DTER Rhône-Alpes produit des mesures de la qualité à l'usage de clients aux attentes différentes. Le système de mesure mis en place pour satisfaire ces attentes se trouve au croisement de trois opérations :

- Les sources de la mesure**
- Le traitement des mesures**
- La présentation des résultats**

Les sources de la mesure sont assez homogènes en Rhône-Alpes, car elles sont basées essentiellement sur les enquêtes qu'organise la DTER. Néanmoins, certaines mesures peuvent également être produites soit par d'autres établissements de la SNCF soit par des sous-traitants.

Ensuite, c'est lors de la phase de traitement des données issues de la mesure que l'on voit apparaître des différences selon que les résultats finaux sont à destination de tel ou tel client. En effet, les règles de pondération et d'agrégation changent alors selon les besoins de ces clients.

Enfin, les différences de besoins et de traitements impactent la présentation des résultats de la mesure et les tableaux de bord.

1.3.1. Les sources de la mesure

La principale source de la mesure est constituée des enquêtes réalisées lors des vagues de mesure prévues dans le cadre de la Convention avec la Région.

D'autres critères font l'objet d'une mesure en temps réel ou, pour certains, d'un système spécifique mis en place dans le cadre des démarches de certification.

- **Les enquêtes**

La principale source du système de mesure est constituée par les enquêtes existantes et mises en œuvre depuis 1997 dans l'ensemble de la région Rhône-Alpes. Ce système est contractualisé avec la Région et constitue un élément du cahier des charges.

L'organisation des mesures est basée sur le réseau « *Mon TER en qualité* ». Ce réseau est constitué d'un responsable du système de mesure basé à la direction du TER qui est relayé au sein des établissements par des correspondants qualité. Ces correspondants qualité animent, pour leurs établissements, les enquêteurs qui réalisent les mesures.

80% des mesures sont réalisées en interne et complétées par des mesures effectuées par un prestataire externe chargé également d'organiser des mesures contradictoires pour garantir la neutralité et la bonne application du système.

Des grilles de mesure, des guides de l'enquêteur, et des plans de déplacement sont utilisés lors de ces enquêtes. Tous ces documents sont différenciés selon que l'on se trouve dans une Grande Gare, une Gare Moyenne, un PAPU, un train ou un car. Ils sont contractuels et annexés à la Convention.

Pour les gares, les résultats des mesures sont issus de deux vagues de mesure de la performance réalisés au cours de l'année.

L'ensemble des gares de l'axe est mesuré à chaque vague : grandes gares, gares moyennes et haltes (PAPU).

Pour les trains, les résultats correspondent à l'agrégation des résultats des quatre vagues de mesure de la performance de l'année.

Les mesures portent sur un échantillon de trains représentatif. Cet échantillon de trains est constitué puis revu tous les ans par les chargés d'études marketing de la Direction TER en fonction entre autres des flux de clients.

Pour les services routiers, deux méthodes peuvent être utilisées :

- soit se servir des mesures de la qualité déjà réalisées par l'intermédiaire de la SNCF avec les autocaristes et prévues dans les contrats avec ces derniers.
- soit réaliser en plus, lorsque les mesures existantes sont insuffisantes, des mesures selon une grille spécialement conçue pour répondre aux exigences de la certification. Dans l'avenir, les mesures cars pourront être totalement sous-traitées à des entreprises extérieures.

En dehors des enquêtes dont on vient de préciser les caractéristiques, d'autres sources spécifiques existent dans le cadre de la mesure de tel ou tel critère.

▪ **La ponctualité**

Le choix convenu entre la Région Rhône-Alpes et la SNCF de fixer un objectif de performance pour les trains de pointe est une manière d'adopter une approche client.

Chaque mois, le pourcentage de trains à l'heure à l'arrivée pour les trains migrants* et l'ensemble des trains est transmis à la DTER. La mesure retenue pour les certifications et nécessaire en management interne concerne l'ensemble des trains de l'axe, avec toutefois une pondération donnant un poids majoritaire à ces trains migrants.

**Trains migrants : ce sont les trains qui circulent aux heures de pointe (6h00-9h00 et 16h30-19h30).*

- **Information à distance (engagement spécifique pour les démarches de certification)**

Le service est confié à un sous-traitant externe ; le système de mesure est un élément du contrat passé avec le sous-traitant.

Le nombre d'appels répondus par rapport au nombre d'appels arrivés est calculé quotidiennement, heure par heure. Un logiciel situé au Centre de Contact TER permet de suivre régulièrement les résultats qui sont transmis mensuellement à la DTER. Il s'agit d'une mesure exhaustive.

Les résultats utilisés pour alimenter le tableau de bord correspondent à l'agrégation des résultats de la période.

- **Réclamations clients (engagement spécifique pour les démarches de certification)**

Pour chaque réclamation, le service clientèle régional annote la date de réception du courrier et la date d'envoi de la réponse. Un tableau de suivi des réclamations est mis en place pour chaque axe.

Le nombre de réclamations reçues correspond donc au nombre de clients concernés par ce service. Et le nombre de réclamations répondues dans le délai imparti est rapporté au nombre de réclamations totales de la période pour exprimer la part de clients qui rencontrent le service de référence.

- **Information en situation perturbée prévue 48 heures à l'avance**

Une fiche reprenant l'ensemble des points d'arrêt de l'axe est fournie à l'agent chargé de réaliser l'affichage aux points d'arrêts en cas de situation perturbée prévue.

Après avoir réalisé l'affichage, il annote la fiche, ce qui permet de calculer le taux de réalisation d'affichage et donc le taux de clients disposant de l'information.

L'ensemble des clients de l'axe est potentiellement concerné par l'information en cas de perturbation ; le résultat est donc pondéré par l'ensemble des flux de l'axe.

L'ensemble de ces mesures est traité par le Pôle Qualité au cours d'un certain nombre de processus dont l'agrégation et de la pondération des résultats.

1.3.2. Les méthodes de traitement des mesures

Le traitement de la mesure fait l'objet de 3 phases :

Le tri par périmètres
L'agrégation
La pondération

Selon les clients destinataires des mesures de la qualité, ces trois phases de traitement n'ont pas forcément toutes lieu.

Le tri par périmètres : il s'agit en premier lieu de ne prendre en compte lors de chaque phase de traitement que les mesures effectuées sur les périmètres intéressants les clients de la mesure.

L'agrégation des mesures : ce traitement correspond au fait de passer des résultats des items mesurés au cours des enquêtes aux résultats des critères (composés d'un ou, en général, de plusieurs items). Comme ces critères ne sont pas les mêmes pour tous les clients de la mesure des méthodes d'agrégation différentes existent.

La pondération des mesures par les flux de clientèle : cela correspond au fait de donner des poids variables aux différentes mesures réalisées selon le nombre de clients concernés lors de chacune de ces mesures. Cette pondération n'est réalisée que dans le cadre des axes certifiés.

On peut distinguer trois méthodes différentes de traitement de la mesure :

- **Les résultats de la performance exhaustifs pour les établissements et les pilotes des axes**
- **Traitement pour la Région**
- **Traitement pour les pilotes des axes en démarches de certification**

Ces différences de méthode employée s'expliquent par les besoins différents des clients de la mesure.

Nous allons étudier ces trois types de traitement dans cet ordre, c'est à dire du plus simple au plus élaboré.

□ **Les résultats de la performance**

Il s'agit des taux de conformité des items de mesure étudiés lors des enquêtes. Pour mesurer ces résultats, on fait le rapport entre le nombre de conformités et de non conformités toutes mesures d'un même item confondues.

Les résultats de la performance sont transmis aux **établissements** et aux **pilotes des axes**. Ces données de base sont utiles du fait qu'elles sont complètes et détaillées.

Elles sont utiles aux établissements car le Pôle Qualité leur transmet une extraction portant sur leur périmètre d'action.

Quand aux pilotes des axes TER, les résultats de la performance leur permettent de compléter les informations sur les résultats pondérés en flux clients (qui leur sont fournis par ailleurs). En effet, ces résultats pondérés ne prennent pas en compte l'ensemble des mesures réalisées sur les axes.

En outre, les résultats de la performance ont l'avantage d'être disponibles pour chaque gare ou train mesuré.

Tous ces résultats peuvent être déclinés par PAPU, GM, GG, Trains et Cars du fait que les items mesurés dans chacun de ces cas sont différents les uns des autres (car les fiches d'enquête changent).

Les résultats de la performance sont la base de la mesure de la qualité car ils correspondent aux taux de conformité bruts des items mesurés.

❑ Traitements pour la Région

On a vu précédemment que la Région demande à obtenir des résultats pour les critères : **confort, propreté, accueil, capacité, information des voyageurs, et disponibilité des équipements.**

Ces résultats sont fournis par le Pôle Qualité pour l'ensemble de la région, et de manière agrégée (c'est à dire que les résultats de la performance ou résultats détaillés ne leur sont pas fournis).

La composition de ces critères en terme d'items de mesure a été définie en accord avec la Région, qui a également validé les enquêtes menées sur le terrain, et donc l'ensemble des items de mesure. Tous les items mesurés ne sont pas pris en compte dans la composition des critères définis ci-dessus.

Ces enquêtes étant menées soit dans les trains soit dans les gares (les résultats des enquêtes cars n'étant pas pris en compte par la Région), les mesures réalisées sont agrégées en :

- **5 critères pour ce qui est des mesures réalisées dans les gares :** Propreté, Accueil (sauf PAPU), Information des voyageurs, Confort et disponibilité des équipements.
- **4 critères pour ce qui est des mesures réalisées dans les trains :** Propreté, Accueil, Confort et Capacité.

Le traitement de la mesure pour la Région ne donne lieu qu'à une agrégation des résultats, mais non à une pondération de ceux-ci par les flux de clientèle. Le Conseil Régional a accès à des résultats bruts agrégés sur l'ensemble de la région.

En revanche, le système financier de valorisation des résultats tient compte du nombre de voyageurs dans les trois types de gares et de l'importance implicite de chaque critère. Mais cette pondération se fait de façon très globale et par typologie de gares sur l'ensemble du périmètre régional.

□ Traitements pour les pilotes des axes certifiés

Les pilotes des axes TER sont concernés au premier chef par ce que l'on appelle les « **résultats pondérés en flux clients** ». Ceux-ci correspondent aux résultats mesurés dans le cadre des processus de certification NF Service.

Comme on l'a noté précédemment, « *Une extraction d'une partie des items de mesure de ces enquêtes et une pondération par les flux de clients de ces extractions permettent de constituer un résultat pour chaque critère du recueil des engagements de service dans le cadre du processus de certification* ».

Ces critères pris en compte dans le cadre des processus de certification portent sur les mêmes réalités que ceux reconnus par la Région, et peuvent être réunis au sein des mêmes familles. Mais ils sont plus segmentés et ne portent pas strictement les mêmes appellations. Ils ne reprennent donc pas forcément les mêmes items.

On a déjà vu que les critères dans le cadre de la certification sont rendus obligatoires par les règlements des normes pour un certain nombre d'entre eux, et choisis en fonction des particularités des axes pour les autres.

Les critères dits « **obligatoires** » du règlement NF 235 dans le cadre des « *Lignes de transport régional de voyageurs par combinaison des modes routiers et ferroviaires* » sont au nombre de quinze. Et cinq critères dits « **spécifiques imposés** » sont également définis par l'AFNOR.

S'y ajoutent les critères « **spécifiques non imposés** » et les critères « **complémentaires** » dont le contenu comme la mesure dépendent des rédacteurs du référentiel.

La principale différence entre les résultats tels qu'ils sont utilisés pour les démarches de certification, et les autres types de résultat est que les premiers sont **pondérés en flux clients**. Il s'agit d'une exigence de l'AFNOR.

Ainsi, pour traduire le niveau d'exigence en flux de voyageurs, et à partir des comptages voyageurs réalisés tous les ans sur les axes, l'ensemble des résultats exprimés en taux de conformité est traduit en « **pourcentage de voyageurs qui disposent du service de référence** ». C'est à dire que, pour chaque critère, le nombre de clients ayant rencontré un service conforme est rapporté au nombre de clients moyen total de la gare, du train ou du car.

Les « **résultats pondérés en flux clients** » sont mesurés pour tous les axes mais ne sont présentés que pour les axes certifiés ou en cours de certification, et ne sont disponibles que de façon semestrielle.

On remarque que les mesures de la qualité sont l'objet de traitements différents selon les clients auxquels elles s'adressent. Et que ces traitements ont des impacts importants soit en terme de résultats (pondérations), soit en terme de présentation. Mais de cette façon, on se donne aussi les moyens de satisfaire les attentes différenciées de nos clients.

En effet, il serait sans doute improductif de vouloir uniformiser le système de mesure et ses productions. Les résultats de la qualité, tout en étant présentés sous la forme de critères plus ou moins nombreux ou sur des périmètres différents sont toujours représentatifs de la même réalité de la qualité du service rencontrée sur le terrain.

1.3.3. Les présentations des résultats de la mesure

Les résultats de la mesure de la qualité sont, le plus souvent, présentés sous forme de tableaux de bord, car leur objectif est d'aider à piloter ou à contrôler la qualité des services fournis par l'activité TER.

Comme on l'a vu précédemment, ces tableaux sont différents selon les destinataires de la mesure : précision des contenus, critères pris en compte, ou périmètres et périodicité.

- **Pour la Région**

Après le traitement des résultats de chaque vague de mesure (quatre vagues pour les trains et deux pour les gares), la Région reçoit les résultats de la performance des cinq critères gares et des quatre critères trains qui l'intéressent. Ces résultats sont présentés sous forme de tableaux.

Ces tableaux de bord sont accompagnés des graphes présentant les évolutions des performances des critères sur plusieurs trimestres ou semestres.

Des commentaires accompagnent cette présentation afin d'expliquer sommairement l'origine des résultats atteints qu'ils soient supérieurs ou inférieurs aux objectifs.

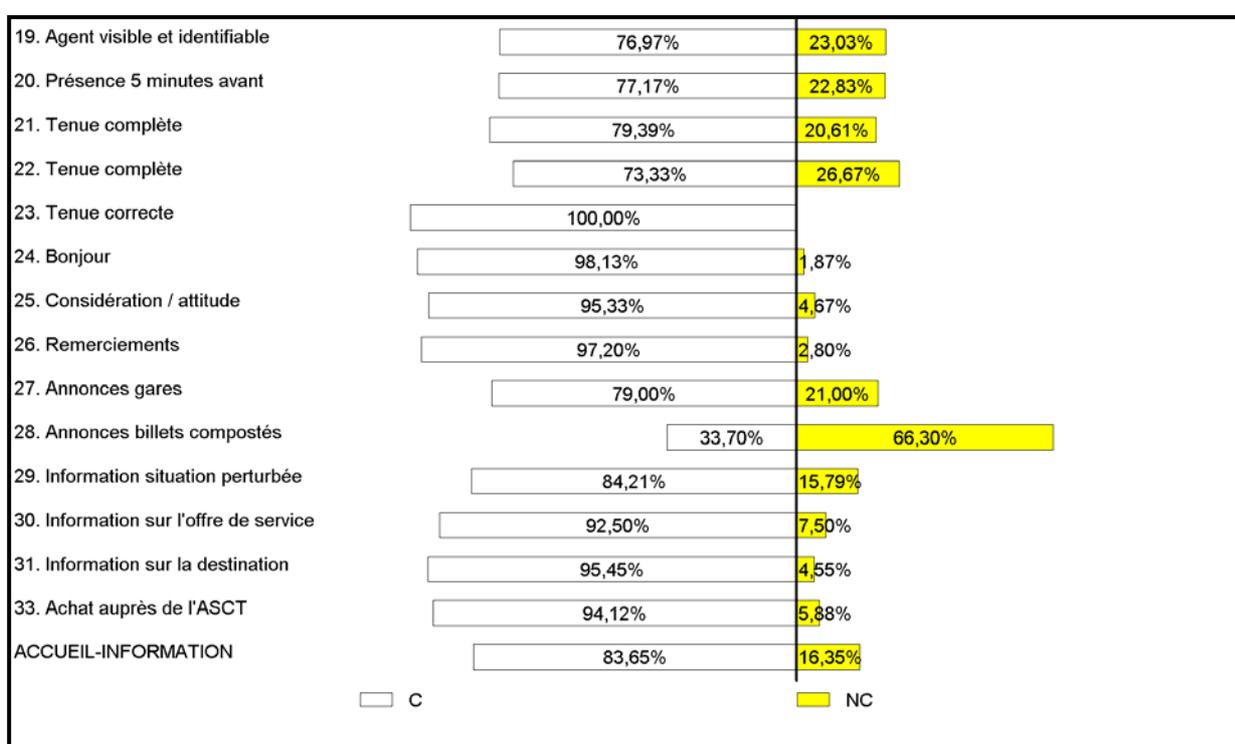
Exemple de tableau de bord des résultats pour la Région:

Périmètre	Grandes Gares		Gares Moyennes		PAPU
Critères	Propreté	Accueil	Information des voyageurs	Confort	Disponibilité des équipements
Grandes Gares	84,7%	96,5%	94,1%	91,1%	82,2%
Gares Moyennes	91,3%	99,0%	96,5%	98,6%	93,4%
PAPU	87,3%		92,4%	96,8%	82,9%

▪ Pour les établissements

Les résultats des mesures sont transmis aux établissements soit sous forme de tableaux reprenant tous les résultats item par item, soit sous forme de graphes en bâtons reprenant également tous les items, ou enfin de manière globale selon les critères définis par la convention. Différents degrés de précision sont ainsi possibles facilitant l'utilisation des mesures qualité pour le pilotage des axes. Il arrive que les résultats présentés aux établissements soient présentés en terme de pourcentages de non-conformité, alors que ceux que l'on envoie à la Région sont traduits en pourcentage de conformité.

Exemple de tableau de bord des résultats pour un Etablissement Commercial Train :



▪ **Pour les pilotes des axes**

On a vu que les pilotes des axes ont accès à deux types de résultats de la mesure pour leurs axes :

- Les résultats de la performance bruts
- Les résultats pondérés en flux clients

Des tableaux de bord différents sont disponibles selon que l'on souhaite utiliser l'un ou l'autre.

Les résultats bruts de la performance sont présentés de la même manière que pour les établissements. C'est-à-dire sous la forme de graphes en bâtons ou de tableaux reprenant l'ensemble des items.

En revanche, les résultats pondérés en flux clients sont présentés sous la forme de ce que l'on appelle « **tableaux de bord de certification** » (Voir Annexe 3). Ces tableaux de bord présentent les résultats pondérés en flux clients des critères obligatoires, spécifiques, ou complémentaires définis dans les recueils des engagements de service.

Exemple de tableau de bord des résultats pour un axe certifié :

<i>Critères</i>	<i>% de clients ayant le service de référence</i>	<i>Niveau d'exigence</i>	<i>Tendance</i>
Information aux arrêts	90%	80%	😊
Information véhicule	91%	90%	😊
Information sur l'offre de service	100%	90%	😊
Information en gare	100%	90%	😊
Orientation en gare	89%	90%	😞
Agent en contact avec les voyageurs	97%	85%	😊
Achat auprès du personnel	100%	95%	😊
Ponctualité	93%	90%	😊
Continuité	sans objet	90%	
Taux de charge	100%	90%	😊
Confort de conduite	100%	85%	😊
Confort en gare	94%	90%	😊
Dispo équipements	97%	90%	😊
Propreté et netteté gares	82%	83%	😞
Propreté et netteté modules	71%	85%	😞

CONCLUSION :

Cette première partie visait à présenter le système de mesure de la qualité mis en œuvre en Rhône-Alpes.

Elle devait nous permettre de nous rendre compte des enjeux importants en terme économiques, commerciaux, ou de management de cette mesure.

Mais elle visait également à faciliter la compréhension des divers aspects du système de mesure rendus nécessaires par les besoins et les attentes différents des clients de la mesure.

Malgré ces différences de traitement, et de présentation des résultats, notons que toutes les productions du Pôle Qualité ont comme objectif d'être représentatives de la qualité de service rencontrée par les voyageurs dans les trains ou les gares de Rhône-Alpes. Pour cela, le système de mesure de la qualité a été construit sur la base du respect du « Principe de Vision Client » dont nous allons dans une deuxième partie préciser la définition et les applications.

PARTIE 2 : LE PRINCIPE DE VISION CLIENTS

Applications en Rhône-Alpes



2.1. Un principe de base de la mesure de la qualité

- la démarche d'orientation client repose sur l'adéquation de l'offre aux **attentes et besoins des clients** (1.1. Objectifs et enjeux).
- La définition de la qualité proposée par la norme ISO 9000 est : « *Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients* ».

Il semble donc logique de définir ce qu'est la qualité de service à partir des attentes et besoins des clients.

Et le principe de vision client correspond au fait de toujours prendre en compte ces attentes et besoins de nos clients, tant dans les engagements que nous prenons que dans la façon dont nous ne mesurons le niveau de qualité et en exprimons les résultats.

En application de ce principe, le système de mesure de la qualité de la DTER est conçu pour correspondre à la vision que peut avoir le client lors de ses déplacements sur l'axe, dans les gares et à bord des trains et des cars. Ainsi, la périodicité de la mesure, le choix des éléments mesurés, le respect de parcours de mesure dans les gares et le système d'agrégation des résultats sont des éléments qui tendent à rapprocher le plus possible l'enquêteur, et les utilisateurs de la mesure, du client.

Les attentes et besoins des clients doivent être caractérisés à travers un nombre limité d'indicateurs.

Il faut veiller à ne pas tomber dans un excès consistant à vouloir détailler au maximum les attentes et besoins des clients jusqu'à différencier des circonstances qui, en fait, n'ont que peu d'impacts.

En revanche, les caractéristiques représentant les attentes et besoins des clients étant, en matière de services, subjectives, on ne peut pas se contenter de ne disposer que d'un seul indicateur.

L'un des enjeux du principe de vision client consiste donc dans le fait de trouver un juste équilibre entre des systèmes de mesure trop simples ou trop complexes.

Sur cette base, notre système de mesure de la qualité doit en outre prendre en compte le fait que la mesure doit, d'une part, être **utile pour le pilotage de l'axe** (actuellement, notre système de mesure est jugé suffisamment précis et représentatif pour constituer un réel outil d'aide à la décision pour les directions des axes), et d'autre part, être **efficace par rapport à son coût**.

Il arrive parfois que ces principes entrent en contradiction, et que leur respect fasse l'objet d'arbitrages. D'autre part, des problèmes techniques s'opposent parfois aussi au respect strict du principe de vision client.

Ainsi, dans les deux exemples ci-après :

- Dans le cadre du règlement NF 235, la SNCF se doit de mesurer l'**Information en situation perturbée**. Celle-ci correspond à l'information que l'on donne aux voyageurs dont les trains sont supprimés ou ont du retard. Jusqu'à maintenant, on distingue information en situation perturbée prévue et imprévue. En effet, certains problèmes d'exploitation peuvent être envisagés plusieurs jours avant qu'ils ne surviennent (exemple : travaux sur les voies, causes naturelles, etc..) et d'autres se produisent de façon inattendue. Néanmoins, d'un strict point de vue client, il n'y a pas de différence. Un seul résultat pour le critère Information en situation perturbée devrait donc en principe être mesuré.
- De la même manière, la position de notre auditeur, contrairement à celles de la région et de la DTER, sur le thème de la **ponctualité**, est que l'on ne peut pas différencier le problème de la ponctualité des trains circulant de celui des trains annulés. En effet, le client ne fait pas de différence entre les deux situations. Pour lui, seul le retard occasionné compte. Ainsi, selon notre auditeur, et dans un strict respect du principe de vision client, il devrait y avoir prise en compte des trains supprimés dans le calcul de la ponctualité.

Ces deux exemples nous montrent que, parfois, des situations managériales ou techniques particulières expliquent le non respect du principe de vision client car..

..dans le premier cas, d'une part il n'est pas possible, d'un point de vue de coût, de libérer une personne pour mesurer en permanence que les annonces ont bien été faites dans toutes les gares et dans tous les trains pour chaque cas de situation perturbée imprévue. D'autre part, en terme de management, les situations perturbées prévues et imprévues ne sont pas traitées de la même manière (affichages ou annonces sonores).

..dans le deuxième exemple, les causes de retard et de suppression des trains ne sont pas les mêmes, et, d'un point de vue managérial, n'entraînent pas les mêmes conséquences.

Ces deux exemples illustrent des situations dans lesquelles notre système de mesure ne satisfait pas entièrement au respect du principe de vision client. Ils feront donc partie des points traités dans la troisième partie de ce rapport relative aux améliorations à apporter à notre système.

Nous allons, dans la suite de cette partie, afin d'en appréhender les enjeux, détailler les principaux points sur lesquels le principe de vision client s'applique au sein de notre système de mesure de la qualité :

- **Le contenu des enquêtes**
- **L'organisation des enquêtes**
- **Les traitements des mesures**



2.2. Le contenu des enquêtes

Le principe de vision client est appliqué au contenu des enquêtes qui sont, on l'a vu, la principale source de la mesure de la qualité. Et au sein de celui-ci, on peut différencier l'impact de ce principe sur la **structure des enquêtes** et **sur les items choisis** pour caractériser le service.

2.2.1. La structure des enquêtes

Ces enquêtes sont constituées d'un certain nombre d'items de mesure, c'est à dire de caractéristiques dont on mesure la conformité.

Il existe cinq types d'enquête : pour les trains, les cars, les PAPU, les Gares Moyennes, et les Grandes Gares.

Le nombre d'items pris en compte par ces enquêtes va de 29 à 92. Les items eux-mêmes changent ainsi que leur définition lorsque l'on passe d'un type d'enquêtes à un autre.

Ces items sont organisés au sein des enquêtes en fonction **des zones enquêtées** et **des critères pris en compte par la Région**.

Les enquêtes sont donc d'abord structurées en fonction des différents endroits où les clients sont amenés à se déplacer :

Ainsi, pour les gares par exemple, sont distingués : les abords, le hall, la salle d'attente, le lieu de vente, les quais, les voies...

De cette façon, on cherche à caractériser l'ensemble des situations dans lesquelles le client peut se trouver au cours de son parcours dans les trains ou gares SNCF. Cette structuration des enquêtes de façon géographique est renforcée par le fait que les enquêteurs disposent aussi de « Plans d'observation » qui leurs précisent un parcours client type à respecter (2.3.2. Les plans d'observation).

Ensuite, au sein de chacune de ces zones, les items sont partagés entre les différents critères reconnus par la région.

Ces critères structurant les enquêtes sont peu nombreux car on sait que les clients jugent le service qui leur est fourni par la SNCF sur la base de ces critères relativement simples. Ces critères englobent plusieurs caractéristiques similaires du service. Ainsi, le critère de propreté dans tel ou tel zone d'une gare peut porter, par exemple, sur les murs, les vitres, le sol,...

La structure des enquêtes peut être illustrée par l'exemple suivant de grille de mesure :

A. ABORDS				Observations :	
	Conforme	Non Conforme	Non Observable		
Information					
1- Identification de la gare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2- Affichage des heures d'ouverture de la gare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propreté					
3- Sol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4- Mur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5- Poubelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Confort					
6- Odeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7- Eclairage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B. HALL / ATTENTE				Observations :	
	Conforme	Non Conforme	Non Observable		
Disponibilité des équipements					
8- Composteurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9- Escaliers mécaniques / ascenseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10- Distributeurs de titres de transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11- Horloges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Confort					
12- Présence de sièges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
13- Présence d'indésirables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
14- Distributeurs de titres de transport : délai d'attente < 5mn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
15- Odeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
16- Eclairage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Information					
17- Approvisionnement des présentoirs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
18- Affichage des horaires de trains	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
19- Audibilité de la sonorisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
20- Présence signalétique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
21- Plan de la ligne / plan du réseau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Propreté					
22- Sol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
23- Mur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
24- Vitres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
25- Poubelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
26- Sièges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
C. VENTE				Observations :	
	Conforme	Non Conforme	Non Observable		
Propreté					
27- Sol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
28- Mur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
29- Vitres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
30- Poubelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
31- Sièges	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Les enquêtes sont structurées dans le respect de la vision client car elles prennent en compte, d'une part, les lieux où les clients circulent et effectuent leur évaluation du service qui leur est fourni, et d'autre part, les critères sur lesquels ils peuvent nous juger.

2.2.2. Les items

Le choix du nombre d'items composant les enquêtes et de leurs définitions en terme de conformité, non conformité, et non observabilité est issu d'un chantier lancé en 1997 : le chantier « **Performance Qualité** ».

Nous présenterons dans une première partie ce chantier et le choix des items de mesure qui en a découlé. Puis nous étudierons les méthodes de définition du contenu de ces items.

Dans chacun de ces deux cas, nous étudierons de quelle manière le principe de Vision Client a été respecté.

2.2.2.1. *Le chantier « Performance Qualité »*

Un nombre d'items variable par type d'enquêtes sert à mesurer la conformité des critères importants pour les voyageurs.

Cette réflexion dont l'objectif était de faire un « *choix d'indicateurs élémentaires et agrégés, pertinents, répondant aux objectifs qualité définis dans la Convention de Gestion des Services publics* » a été menée dans le cadre du chantier « **Performance Qualité** ».

Pour mener celui-ci à bien, on s'est basé sur, d'une part le baromètre client 96, et d'autre part sur les indicateurs qualité existants. Ces derniers ont été complétés de façon à caractériser les critères définis en accord avec la Région.

Dans le cadre de ce chantier, des indicateurs à la fois significatifs, peu nombreux, compréhensibles, et quantifiables ont été recherché.

Suite à cette réflexion, la Région a validé les enquêtes comportant ces items.

Depuis lors, des items de mesure supplémentaires ont été ajoutés à la liste existante, en fonction des exigences des règlements des normes de l'AFNOR, ou selon les créations et les évolutions des référentiels de service.

Le principe de vision client a été respecté dans le choix des items, car ils ont été sélectionnés de façon à être simples et compréhensibles tout en étant en nombre suffisant pour caractériser dans son ensemble le service fourni aux clients.

Ces items ont été choisis de façon à ne pas être déconnectés du ressenti que peuvent avoir les clients.

2.2.2.2. La définition des items

Les items mesurés au cours des enquêtes sont définis en terme de **conformité**, **non conformité**, et **non observabilité** lorsque cela est possible.

Dans ce que l'on appelle les **guides de l'enquêteur**, chaque item se voit précisé ces trois types de définition.

Ces guides de l'enquêteur sont différenciés par type d'enquête : guides gares, trains ou cars, les trois types de gares étant précisés dans le guide gares. Ils doivent être utilisés par les enquêteurs en complément des grilles de mesure qu'ils remplissent.

On peut en voir un exemple ci-après :

A- ABORDS DE LA GARE			
	conforme	non conforme	non observable
1. Identification de la gare	mention d'identification de la gare (sigle SNCF, nom de la gare...)	absence d'identification	
2. Affichage des horaires d'ouverture de la gare	indication des heures d'ouverture de la gare	heures d'ouverture de la gare non indiquées	
3. Plan de situation pour les points d'arrêt routiers décalés	Un plan de situation précise les lieux de départ et d'arrivée des cars TER	Pas de plan de situation	absence de points d'arrêt routiers décalés
4. Sols	de 0 à 4 déchets, papiers, mégots, traces, souillures	plus de 4 déchets, papiers, mégots, traces, souillures	
5. Murs	de 0 à 4 traces, souillures, affiches sauvages ou graffitis	plus de 4 traces, souillures, affiches sauvages ou graffitis	
6. Poubelles	si poubelles non sales, non débordantes et non détériorées	si au moins une poubelle sale (+ de 4 traces, souillures ou graffitis), débordante ou détériorée	absence de poubelles ou poubelles en carton (plan vigipirate)
7. Odeurs	Absence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)	Présence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)	
8. Eclairage	Possibilité de lire sans difficulté la grille de mesure	Impossibilité ou difficulté à lire du fait de l'insuffisance d'éclairage	
B- HALL			
	conforme	non conforme	non observable
9. Composteurs	fonctionnement de l'ensemble et empreinte de la date exacte	au moins un composteur ne fonctionne pas ou n'affiche pas la date exacte	absence de composteurs ou composteurs ne fonctionnant pas mais signalés comme tels dans la limite de 2 sur 5
10. Escaliers mécaniques	fonctionnement de l'ensemble	au moins un équipement ne fonctionne pas	absence d'escaliers mécaniques et ascenseurs
11. Distributeurs	fonctionnement de l'ensemble	au moins un équipement ne fonctionne pas	absence de distributeurs de titres de transport ou distributeurs ne fonctionnant pas mais signalés comme tels dans la limite de 2 sur 5
12. Horloges	Horloges fonctionnent et à l'heure (retard ou avance <5 minutes)	Si une horloge ne fonctionne pas ou n'est pas à l'heure	absence d'horloges
13. sièges et/ou bancs	sièges et/ou bancs présents et utilisables	absence de sièges et/ou bancs ou sièges et/ou bancs non utilisables	

On s'aperçoit que ces définitions ont été choisies de façon à laisser le moins de place possible à la subjectivité.

En effet, lorsque cela s'est avéré nécessaire, par exemple pour la mesure de la propreté (items 4, 5, 6 par exemple), des niveaux de conformité ont été fixés en fonction du nombre de salissures. Grâce, entre autres, à cette technique et en général à la précision des définitions de conformité, on s'assure qu'il existe une base objective de comparaison entre les résultats des différentes mesures.

De même, des niveaux de non conformité et de non observabilité ont été précisés afin de ne pas laisser de place à des situations ambiguës qui pourraient amener l'enquêteur à hésiter dans le choix qu'il a à faire.

Les définitions en terme de conformité, de non conformité, ou de non observabilité ont donc été rédigées de façon à correspondre aux attentes et besoins des clients, tout en restant objectives, précises et simples d'application.



2.3. L'organisation des enquêtes

Au delà de leur contenu, les enquêtes sont aussi réalisées de façon à respecter dans leur organisation le principe de vision client à travers le respect de **vagues de mesure**, de **plans de charge** et de **plans d'observation**.

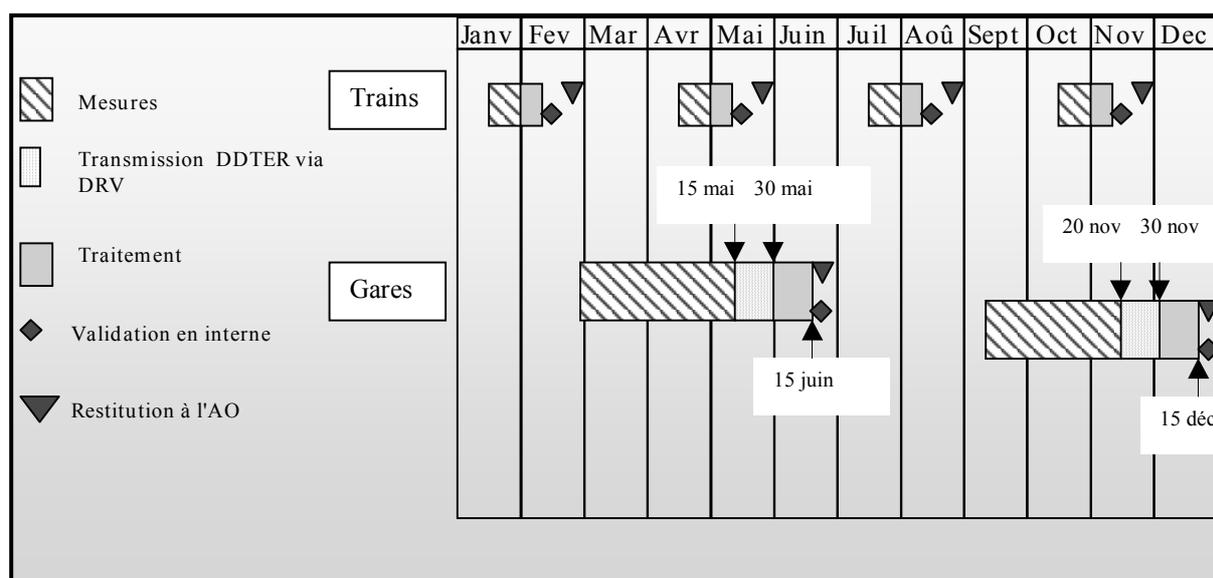
Le plan d'observation a pour objectif de fixer aux enquêteurs, pour chaque gare moyenne ou grande gare où ils sont amenés à enquêter, un parcours client à respecter.

Le plan de charge, quant à lui, définit pour chaque gare moyenne ou grande les plages horaires durant lesquelles doivent se dérouler les enquêtes et par qui elles doivent être menées.

Ces plans de charge et plans d'observation sont définis en fonction des habitudes des clients et de façon à placer l'enquêteur dans la situation d'un client tout en lui précisant au maximum la façon dont il doit enquêter.

2.3.1. Les vagues de mesure

Les quatre vagues de mesure trains et les deux vagues de mesure gares sont étalées dans le temps de la manière suivante :



Pour les **gares**, les résultats des mesures sont issus des deux vagues de mesure de la performance de l'année. Pour les gares en démarche de certification, l'ensemble des gares de l'axe est mesuré à chaque vague : grandes gares, gares moyennes et PAPU. Les GG doivent être mesurées au moins vingt fois, les GM dix fois et les PAPU cinq fois.

Pour les **trains**, les résultats correspondent à l'agrégation des résultats des quatre vagues de mesure de la performance de l'année.

Tous les ans, un échantillon de trains par axe est constitué pour tous les axes par les chargés d'études.

Cet échantillon est mesuré 4 fois dans l'année, à chacune des vagues de mesure des trains. Au minimum, 60 mesures par an doivent être prises en compte dans l'élaboration du tableau de bord de certification.

Sauf spécificités locales des flux de clients identifiées pour un axe, chaque échantillon de trains se répartit de la façon suivante :

- trains à mesurer le week-end ;
- trains à mesurer en heure de pointe du matin ;
- trains à mesurer en heure de pointe du soir ;
- trains à mesurer en heures creuses.

Il faut tenir compte également, dans la mesure du possible, des jours de réalisation de la mesure et de l'organisation possible des parcours pour les enquêteurs.

Ainsi, l'organisation des vagues de mesure et le choix des trains de l'échantillon mesuré sont réalisés en fonction des répartitions des flux de clientèle au cours de l'année, des semaines et des jours.

Ceci concourt au respect du principe de vision client car, ainsi, les résultats de la mesure sont représentatifs des flux clients.

2.3.2. Les plans d'observation

Les plans d'observation ont été mis en place de façon à ce que les enquêteurs sachent pour chaque gare moyenne ou grande gare où ils enquêtent, et pour chaque item mesuré, **la position précise** de l'enquêteur, **l'axe précis d'observation** et **la largeur du champ**.

De cette façon, l'enquêteur dispose en plus du guide de l'enquêteur qui lui précise comment mesurer, d'un document qui lui explique ce sur quoi doit porter précisément la mesure.

Le plan d'observation doit respecter les principes suivants :

- mesurer les différents lieux physiques de la gare (abords, vente...)
- respecter le parcours de la grille de mesures, soit le parcours client
- mesurer ce que voit le client
- mesurer dans un espace raisonnable en lieu fermé et en lieu ouvert
- respecter le flux des voyageurs

Ce document, tout comme le guide de l'enquêteur, est l'un des principaux outils de respect de la vision client. Ce plan veille en effet à mettre l'enquêteur dans la peau d'un client.

En outre, il permet de s'assurer que la mesure portera toujours sur les mêmes objets, et que les différentes mesures pourront ainsi être comparées les une avec les autres.

L'exemple ci-après montre de quelle façon le plan précise dans chaque cas la position précise de l'enquêteur, l'axe précis d'observation et la largeur du champ :

A- ABORDS DE LA GARE				
	Position précise d'observation	Axe précis d'observation et largeur du champ	conforme	non conforme
1. Identification de la gare	Nom de la gare et la gare	Sur le totem devant la gare	mention d'identification de la gare (sigle SNCF, nom de la gare...)	absence d'identification
2. Affichage des horaires d'ouverture de la gare	Localisation des horaires à l'extérieur de la gare	Sur le totem devant la gare	indication des heures d'ouverture de la gare	heures d'ouverture de la gare non indiquées
3. Sols	extérieur à 4 mètres, face à Relay	sol, surface extérieure marbrée devant la porte d'entrée, sur la largeur de la porte	de 0 à 4 déchets, papiers, mégots, traces, souillures	plus de 4 déchets, papiers, mégots, traces, souillures
4. Murs	Mur en faïence à côté du PUB, à gauche de la porte d'entrée	Entre la vitre du hall et la partie "hall"	de 0 à 4 traces, souillures, affiches sauvages ou graffitis	plus de 4 traces, souillures, affiches sauvages ou graffitis
5. Poubelles (poubelles à observer)		non observable	si poubelles non sales, non débordantes et non détériorées	si au moins une poubelle sale (+ de 4 traces, souillures ou graffitis), débordante ou détériorée
6. Odeurs			Absence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)	Présence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)
7. Eclairage			Possibilité de lire sans difficulté la grille de mesure	Impossibilité ou difficulté à lire du fait de l'insuffisance d'éclairage
B- HALL				
	Position précise d'observation	Axe précis d'observation et largeur du champ	conforme	non conforme
8. Composteurs (si plus de 5, en vérifier 5 au hasard, sinon tous les vérifier)	cinq composteurs au hasard sur les six placés dans le hall		fonctionnement de l'ensemble et empreinte de la date exacte	au moins un composteur ne fonctionne pas ou n'affiche pas la date exacte
9. Escaliers mécaniques (si plus de 5, en vérifier 5 au hasard, sinon tous les vérifier)	un ascenseur dans la salle des pas perdus		fonctionnement de l'ensemble	au moins un équipement ne fonctionne pas
10. Distributeurs (si plus de 5, en vérifier 5 au hasard, sinon tous les vérifier)	3 distributeurs de billetterie régionale du 2ème îlot		fonctionnement de l'ensemble	au moins un équipement ne fonctionne pas
11. Horloges (si plus de 5, en vérifier 5 au hasard, sinon tous les vérifier)	une horloge sur le tableau de départ des trains		Horloges fonctionnent et à l'heure (retard ou avance <5 minutes)	Si une horloge ne fonctionne pas ou n'est pas à l'heure
12. Sièges (Sièges précisément observés)	Les 2 bancs entre les 2ème et 3ème îlots de billetterie automatique		sièges présents et utilisables	absence de sièges ou sièges non utilisables
13. Présence d'indésirables			absence d'indésirables	au moins un indésirable (mendicité active, sièges "squattés")
14. Distributeurs de titre de transport : délai d'attente < 5mn (repérer un client à l'arrivée dans la file d'attente et mesurer le temps jusqu'à la transaction)			attente < 5 mn	attente > 5 mn
15. Odeurs			Absence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)	Présence d'odeurs nauséabondes (déjections, urine, vomis)
16. Eclairage			Possibilité de lire sans difficulté la grille de mesure	Impossibilité ou difficulté à lire du fait de l'insuffisance d'éclairage
17. Présentoirs (définir les présentoirs à observer et les fiches horaires des axes de l'établissement)	présentoirs situés dans l'espace de vente	Les casiers de 24 à 37 sont approvisionnés	ensemble des présentoirs approvisionnés	au moins un présentoir vide / absence de fiches horaires
18. Affichage des horaires des trains	une affiche "ARRIVEE" et une affiche "DEPART" à côté de la bulle accueil		présence d'un affichage lisible et à jour	absence d'affichage ou affichage illisible et non à jour

2.3.3. Les plans de charge

Les plans de charge sont utilisés par le Pôle Qualité pour encadrer dans le temps les enquêtes menées dans les GG et GM.

Ainsi, on s'assure que les enquêtes sont étalées dans le temps de façon homogène, et à même de représenter les grands flux de déplacement des voyageurs circulant dans les gares.

Exemple pour une GG (20 mesures à effectuer) :

Le plan de charge imposé par le Pôle Qualité peut se traduire sous forme de ce tableau :

	Lundi	JOB	Vendredi	Samedi	Dimanche
6h00 – 9h00	1	1	1		
creux	1	1	1		
16h30 – 19h30	1	1	1		
16h00 – 20h00					2
Créneau libre	2	2	2	2	1
TOTAL	5	5	5	2	3

Puis il est traduit au niveau de la gare sous la forme suivante :

ENQUETEUR	JOURS DATES	PLAGE HORAIRE : 6H00 / 9H00	PLAGE : CREUX (09h00 / 16h30) OU CRENEAU LIBRE
	Vendredi 10-sept		
	Samedi 11-sept		
	Dimanche 12-sept		
Jean-Marc	Lundi 13-sept		CHATEAUCREUX CRENEAU LIBRE
Martine	JOB 14-sept	CHATEAUCREUX	
	JOB 15-sept		
	JOB 16-sept		
	Vendredi 17-sept		
	Samedi 18-sept		
	Dimanche 19-sept		
Jean-Marc	Lundi 20-sept		
	JOB 21-sept		
	JOB 22-sept		
	JOB 23-sept		
EFFIA	Vendredi 24-sept	CHATEAUCREUX	
	Samedi 25-sept		
	Dimanche 26-sept		
	Lundi 27-sept		
	JOB 28-sept		
Jean-Marc	JOB 29-sept		CHATEAUCREUX PERIODE CREUSE 09H00/16H30
	JOB 30-sept		
Jean-Marc	Vendredi 01-oct		CHATEAUCREUX CRENEAU LIBRE
Jean-Marc	Samedi 02-oct		CHATEAUCREUX CRENEAU LIBRE
EFFIA	Dimanche 03-oct		
	Lundi 04-oct		
	JOB 05-oct		
	JOB 06-oct		
	JOB 07-oct		
Martine BENOIT	Vendredi 08-oct		CHATEAUCREUX PERIODE CREUSE 09H00/16H30
	Samedi 09-oct		
	Dimanche 10-oct		

Pour ce qui est des PAPU, ils doivent être mesuré cinq fois par vague de mesure, et leurs mesures se font de manière aléatoire dans le choix du jour et du créneau horaire. Compte tenu du nombre de clients concernés, leur poids voyageur n'est pas une exigence aussi forte que pour les autres types de gares.



2.4. Les règles de traitement de la mesure

Les règles de traitement de la mesure influent ou peuvent influencer fortement sur les résultats de la mesure ou la façon de les présenter. Le choix d'une méthode de pondération des items de mesure ou d'une méthode d'agrégation des résultats en un nombre limité de critères doit donc être fait dans le respect du principe de vision client.

Ainsi, lors de la mise en place du système de mesure de la qualité, un certain nombre de règles méthodologiques ont dû être établies. Les principales portent sur :

- **Les types de réponses possibles**
- **Le choix des critères**
- **Le calcul des taux de conformité**

2.4.1. Des réponses binaires

Lors de la mise en place du système de mesure, il a été envisagé d'adopter pour certains items des réponses sous forme de mesure du nombre de non conformités. Par exemple, pour un item portant sur la propreté de tel ou tel espace, on aurait eu à compter le nombre de salissures présentes.

De même, il a aussi été envisagé de différencier au sein d'un item différents types de non conformités.

Par exemple, toujours pour un item portant sur la propreté, on aurait eu à préciser la nature des salissures rencontrées parmi celles d'une liste.

Finalement, il a été choisi de conserver dans tous les cas des **réponses binaires**, c'est à dire un système où le seul choix de l'enquêteur peut être de noter l'item conforme ou non.

Ce principe peut se justifier d'un point de vue client car ce dernier porte un jugement sur la propreté dans son ensemble, et ne modifie pas celui-ci en fonction du nombre de non conformités observables pour un même item.

En revanche, on peut penser que le client tient compte de l'importance ou de la nature de la non conformité (c'est à dire par exemple la taille, l'épaisseur ou la nature d'une salissure).

Cette question sera à l'origine d'une des réflexions développées dans la troisième partie de ce mémoire. En effet, il peut sembler nécessaire de modifier cette méthode afin d'être plus ouvert dans les types de réponses possibles.

2.4.2. Le choix des critères

La base du système de mesure constituée par les enquêtes est la même quels que soient les clients de la mesure. En revanche, les critères choisis pour représenter les qualités de service changent.

Deux ensembles de critères sont évalués grâce aux mesures du Pôle Qualité :

- Pour la Région des résultats pour les critères : **confort, propreté, accueil, capacité, information des voyageurs, et disponibilité des équipements** partagés entre :

5 critères pour ce qui est des mesures réalisées dans les gares :
Propreté, Accueil (sauf PAPU), Information des voyageurs, Confort et disponibilité des équipements.

4 critères pour ce qui est des mesures réalisées dans les trains :
Propreté, Accueil, Confort et Capacité.

- Pour les pilotes des axes certifiés ou en cours de certification :

Les quinze critères dits « **obligatoires** » du règlement NF 235 dans le cadre des « *Lignes de transport régional de voyageurs par combinaison des modes routiers et ferroviaires* ».

Cinq critères dits « **spécifiques imposés** » également définis par l'AFNOR.

Et des critères « **spécifiques non imposés** » et « **complémentaires** » dont les contenus dépendent des rédacteurs du référentiel.

On remarque que les résultats à fournir à la Région sont moins nombreux que ceux pris en compte par l'AFNOR.

Néanmoins, l'objectif du regroupement en critères est le même dans les deux cas. Il s'agit de synthétiser les résultats de la mesure de façon à les présenter selon des caractères représentatifs de la vision client et englobant plusieurs caractéristiques du service.

Le degré de finesse de présentation des résultats change, mais les deux méthodes sont valables à partir du moment où les critères choisis sont **représentatifs dans leur contenu (en terme d'items) comme dans leurs résultats des attentes et besoins des clients** que ces derniers expriment spontanément sous la forme de caractéristiques globales du service.

2.4.3. Calcul des taux de conformité

Deux règles s'appliquent au calcul du taux de conformité :

- Pour mesurer le niveau de conformité d'un critère, on agit de la manière suivante : le nombre de citations conformes pour l'ensemble des items de ce critère est rapporté au nombre total de citations et donne un taux de conformité pour le critère. Chaque item de mesure composant le critère a un poids de 1.

Sous item	Visible	Identifiable	Tenue correcte	Courtois	Disponible	Regarde
Mesure	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Résultat	100%	100%	0%	100%	100%	100%
Résultat global	83%					

Ainsi, aucun système de pondération des items de mesure n'a été mis en place. Pourtant, du point de vue du client, certaines caractéristiques du service peuvent avoir plus d'importance que d'autres.

La règle existante repose d'une part sur le choix d'items de même importance, et d'autre part sur le fait qu'un système de pondération ne peut être mis en place qu'à partir du moment où un nombre suffisant d'items pour chaque critère existe.

- Dès lors que l'ensemble des items d'un même critère est conforme, la promesse au client est tenue. Si un ou plusieurs items sont mesurés non conformes, la promesse au client se dégrade au prorata du nombre de mesures non conformes pour chaque critère du recueil des engagements de service.

Cette démarche s'explique parce que l'on pense que le client tient compte du service qui lui est rendu même si celui-ci est imparfait. Il ne considère pas le service comme annulé parce que telle ou telle caractéristique de celui-ci n'a pas été correctement remplie.

Les méthodes de calcul des taux de conformité décrite ci-dessus s'appliquent aux critères reconnus par la Région. En revanche, pour ce qui est des critères reconnus par l'AFNOR, elles sont complétées par des règles de pondération particulières.

CONCLUSION :

Au cours de cette deuxième partie, on a pu s'apercevoir que le principe de vision client découle de la définition la plus répandue actuellement de la qualité de service, et devrait logiquement être à la base de tout système de mesure.

Ce principe s'applique aussi bien aux sources de la mesure qu'aux traitements permettant la production des résultats. Il conditionne en grande partie la validité des résultats de la mesure et leur représentativité.

Mais, bien qu'il ait été appliqué strictement lors de la mise en place du système de mesure en Rhône-Alpes, on s'aperçoit aujourd'hui que des modifications sont à envisager.

En effet, les derniers audits menés dans la Région ont fait apparaître une radicalisation de l'AFNOR sur le thème du respect de la vision client.

La troisième partie de ce mémoire cherchera donc à proposer quelques évolutions de notre système de mesure dans un esprit de cohérence avec l'esprit de la Convention. Mais dans un premier temps, elle listera les différents problèmes soulevés par les auditeurs de l'AFNOR, puis présentera quelques exemples d'applications différentes du principe de vision client dans d'autres entreprises ou d'autres régions dont on pourra s'inspirer afin d'améliorer notre propre système de mesure.

***PARTIE 3 : QUELLES EVOLUTIONS EN
RHÔNE-ALPES ?***



3.1. Les remarques des auditeurs

Lors des audits qu'ils mènent sur les axes en cours de certification ou déjà certifiés, les auditeurs d'AFNOR CERTIFICATION veillent au respect du principe de vision client. En effet, celui-ci est présenté comme une base de la mesure de la qualité par la norme européenne EN 13 816 à partir de laquelle ont été réalisés les règlements NF 281 et NF 235.

Au cours des derniers audits menés en Rhône-Alpes, qui étaient des audits de renouvellement, des remarques dénotant une **radicalisation des auditeurs sur ce thème du respect de la vision client** ont été faites.

En effet, lors des audits de suivi, les auditeurs ont tendance à approfondir leurs investigations. Et il semble que leur attitude soit moins conciliante qu'elle ne l'était lors des audits d'admission sur ce thème du respect de la vision client.

Néanmoins, et malgré le fait que les auditeurs ne prennent pas forcément en compte les contraintes de gestion de la SNCF, leurs remarques s'inscrivent en général dans une **démarche de progrès** tant sur le plan de la juste mesure de la qualité que sur celui de la bonne gestion des axes. Celles-ci doivent donc être étudiées avec attention, et dans la mesure du possible prises en compte dans les modifications éventuelles de notre système de mesure.

A propos du respect de la vision client, deux types de remarques nous ont été faites lors de ces audits :

- **Des remarques portant sur certains critères de notre système de mesure ou sur les règles de fonctionnement de celui-ci.**
- **Des remarques de fond sur l'utilisation et la représentativité de la mesure de la qualité.**

Nous allons, dans cette première sous-partie, étudier ces deux types de remarques. Nous ne proposerons pas de réponses à ces questions à ce stade.

Puis, nous chercherons à savoir, dans une deuxième sous-partie, comment ces questions ont pu être traitées dans le cadre d'autres systèmes de mesure. Pour cela, nous étudierons les particularités de quelques systèmes de mesure de la qualité différents de celui mis en œuvre en Rhône-Alpes.

Enfin, dans une troisième sous-partie, nous étudierons des possibilités d'évolution de notre système de mesure de la qualité qui prennent en compte les remarques des derniers audits.

3.1.1. Remarques sur le fonctionnement du système de mesure

En terme de fonctionnement du système de mesure, cinq remarques nous ont été faites lors des audits de renouvellement. Ces remarques ont parfois été répétées lors des deux audits en question (Ouest lyonnais et St Gervais Vallorcine). Elles portaient sur :

- Le critère **Information en situation perturbée**
- Le critère **Ponctualité**
- Le critère **Propreté des modules**
- La règle de mesure des taux de conformité des critères
- L'**inexistence de seuils de non-conformité ou non-observabilité**

3.1.1.1. Le critère *Information en situation perturbée*

On l'avait déjà vu dans la partie 2.1 (Un principe de base de la mesure de la qualité), ce critère spécifique imposé du règlement de la norme NF 235 correspond à l'information donnée aux voyageurs dont les trains sont supprimés ou ont du retard.

Dans le cadre de la plupart de nos référentiels de service, afin de mesurer cette caractéristique du service offert aux voyageurs, nous partageons ce critère en deux :

- Un critère spécifique dont nous mesurons la conformité (car tous les critères spécifiques doivent être mesuré), et qui porte sur l'information en situation perturbée **prévue**. Exemple :

Situation perturbée prévue	En cas de situation perturbée prévue 48 heures à l'avance, le client en est informé par affichage, au plus tard, 24 heures à l'avance : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aux points d'arrêt ferroviaires, ➤ Dans les cars. 	80 % des clients disposent du service de référence	Le client n'obtient aucune information au moment de la perturbation.
----------------------------	---	--	--

- Un critère complémentaire dont nous ne mesurons pas la conformité et qui porte sur l'information en situation perturbée **imprévue**. Exemple :

Situation perturbée imprévue	<i>Dans les 5 minutes après un arrêt inopiné en ligne ou en cas d'arrêt prolongé en gare, le client peut obtenir une information de l'agent d'accompagnement.</i>		<i>Aucune information n'est donnée en ligne.</i>
------------------------------	---	--	--

Jusqu'à maintenant, les informations en situation perturbée prévue et imprévue étaient distinguées car certains problèmes d'exploitation peuvent être envisagés plusieurs jours avant qu'ils ne surviennent (exemple : travaux sur les voies, causes naturelles, etc..) et d'autres se produisent de façon inattendue. D'autre part, il s'avère très difficile de mesurer l'information en situation perturbée imprévue.

En effet, cette information porte à la fois sur les annonces dans les trains et dans les gares. **Dans les gares**, il est envisageable, malgré des problèmes importants de coût et de personnel, de demander à une personne de noter la bonne information des voyageurs lorsqu'une situation perturbée imprévue se présente. En revanche, **dans les trains**, personne ne semble en mesure de vérifier que les informations ont bien été diffusées.

De plus, les personnels de la SNCF en charge de l'information des voyageurs se trouvent souvent en face d'une surcharge de travail lorsque des situations perturbées se présentent. Ils n'ont donc pas forcément le temps de noter qu'ils ont bien informé les voyageurs (si c'est à eux que l'on confie la mesure).

Malgré ces difficultés, notre auditeur nous a rappelé que d'un strict point de vue client, il n'y a pas de différence entre information en situation perturbée prévue et imprévue. **Un seul résultat** pour le critère devrait donc être mesuré, et le résultat mesuré du critère Information en situation perturbée prévue ne suffit pas : ce dernier « *n'est pas représentatif du vécu et des attentes des clients qui rencontrent une proportion plus importante de situations perturbées imprévues. La méthode de calcul doit être adaptée* » (Rapport d'audit Septembre 2003 portant sur l'Ouest Lyonnais et St Gervais-Vallorcine).

En effet, et c'est là une question à étudier sérieusement, les résultats du critère spécifique Information en situation perturbée prévue sont en général très bons, alors que les clients se montrent insatisfaits sur ce point lorsqu'on les interroge dans le cadre des ISC (Indice de Satisfaction Clients).

3.1.1.2. *Le critère Ponctualité*

Deux questions se posent relatives à ce critère :

La première question a déjà été présentée dans la partie 2.1 (Un principe de base de la mesure de la qualité), où il avait été vu que la position notre auditeur, sur le thème de la **ponctualité**, est que l'on ne peut pas différencier le problème de la ponctualité des trains circulant de celui des trains annulés.

Jusqu'à présent, notre système de mesure de la ponctualité est basé sur l'idée selon laquelle on mesure la ponctualité des **trains circulants**, la mesure des **trains annulés** étant l'objet d'un autre type de calcul. On a d'ailleurs réfléchi au fait de créer un critère spécifique pour mesurer l'importance de ces trains annulés comme cela est fait pour la Région.

Cette proposition n'a pas été mise en oeuvre car, d'après notre auditeur, le client ne fait pas de différence entre les deux situations. Pour lui, seul le retard occasionné compte. Ainsi, dans un strict respect du principe de vision client, il

devrait y avoir prise en compte des trains supprimés dans le calcul de la ponctualité.

La base de cette argumentation est que le règlement NF 235 définit le service de référence du critère obligatoire Ponctualité comme : « *Le voyageur arrive au plus tard à H + x minutes* ».

Néanmoins, le débat reste ouvert, et notre auditeur nous a rappelé dans le cadre de l'audit de septembre 2003 d'une part que les enquêtes de satisfaction clients font apparaître des résultats en recul pour ce qui concerne la ponctualité, et d'autre part que les suppressions de trains portent aussi sur les trains les plus fréquentés.

La deuxième question soulevée par les auditeurs à propos du critère ponctualité est que celle-ci est mesurée aux terminus. Or, les terminus des axes ne sont pas forcément les gares représentant le plus de Montées / Descentes.

Par exemple, sur l'axe St Gervais-Vallorcine, lors de l'audit de septembre 2003, l'auditeur a noté que « *La mesure est effectuée aux terminus alors que 80% des Montées / Descentes se font à Chamonix dans un sens seulement* ».

3.1.1.3. *Le critère Propreté des modules*

Ce critère pose problème à la DTER dans le cadre des processus de certification. En effet, il est l'un de ceux qui atteint le plus difficilement ses objectifs.

La propreté des modules ne porte pas uniquement sur des salissures que l'on peut nettoyer rapidement, et malgré les précisions données dans les guides des enquêteurs, il n'est pas toujours facile pour les enquêteurs de se prononcer sur la présence de salissures.

Ainsi, par exemple, les spectres de tags subsistants après les nettoyages doivent-ils être mesurés comme des non-conformités ? Les traces de pas des personnes montant avec des bottes de ski dans les rames de certaines lignes en hiver doivent-elles également l'être ?

Selon l'auditeur AFNOR lors de l'audit de Mai 2004 de l'axe Ouest Lyonnais, « *La méthode d'évaluation de ce critère mérite [...] d'être revue : l'évaluation binaire telle que mise en œuvre s'avère particulièrement sévère ; la conformité d'une livrée, de la propreté des toilettes, l'intégration des spectres de tags ... doit être redéfinie sans ambiguïté possible pour les enquêteurs* ».

Notons que, même si actuellement c'est le critère Propreté des modules qui pose le plus problème, les autres critères relatifs à la propreté (dans les gares ou dans les haltes) sont concernés par le même type de questions.

3.1.1.4. *La règle de mesure des taux de conformité des critères*

Il a été vu dans la partie 2.4.3. (Calcul des taux de conformité) que la règle de calcul des taux de conformité peut être traduite par l'exemple suivant :

Sous item	Visible	Identifiable	Tenue correcte	Courtois	Disponible	Regarde
Mesure	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui
Résultat	100%	100%	0%	100%	100%	100%
Résultat global	83%					

Cette méthode a été critiquée par notre auditeur car, malgré le fait que l'agent chargé de l'accueil, dans le cadre de cet exemple, n'ait pas une tenue correcte, on considère que le service se rapportant au critère Agent en contact avec les voyageurs est rempli à 83%.

Selon l'auditeur ayant mené l'audit de septembre 2003, « ..alors qu'une caractéristique du service définie par l'engagement n'est pas respectée, la mesure conclut à un résultat conforme à X% et non pas à un résultat non conforme ».

Cette règle s'explique parce que l'on considère que le service rendu aux clients n'est pas annulé lorsqu'il est incomplet.

Mais, selon notre auditeur, il est nécessaire de définir entre les items composant un même critère des liens : liens de pondération donnant plus d'importance à tel item qu'à tel autre ; liens tels que ET ou OU qui détermineraient si le service de référence nécessite que toutes ses caractéristiques soient conformes ou seulement un certain nombre ou certaines d'entre elles.

3.1.1.5. *L'inexistence de seuils de non-conformité ou non observabilité*

Le dernier point ayant fait l'objet de remarques concernant le système de mesure dans son fonctionnement, et se rapportant au respect du principe de vision client, est le fait qu'aucun seuil de non conformité, ou de non observabilité n'ait été défini.

En effet, on sait que si un ou plusieurs items sont mesurés non conformes, la promesse au client se dégrade au prorata du nombre de mesures non conformes pour chaque critère du recueil des engagements de service. Mais ce qui pose problème est que cette règle s'applique quel que soit le nombre de mesures non observables (ou non conformes).

Il n'y a pas de seuil en terme de nombre de non observables au delà duquel la mesure entière serait considérée comme non observable (ou de seuil en terme de nombre de non conformes au delà duquel la mesure entière serait considérée comme non conforme).

Ceci pose problème selon notre auditeur lorsque, pour certains critères, les taux de non observabilité s'élèvent à plus de 50%. Et cela est d'autant plus problématique lorsque cette situation n'est en principe pas possible, c'est à dire qu'aucun cas de non observabilité n'est prévu dans les guides de l'enquêteur (mais la case non observable est présente dans les grilles de mesure).

3.1.2. Remarques sur l'utilisation et la représentativité de la mesure

Deux remarques de fond nous ont été faites lors des derniers audits réalisés.

- **La première porte sur la représentativité des mesures de la qualité au regard des résultats des enquêtes de satisfaction**

En effet, il est prévu par la Convention, et il s'agit aussi d'une exigence de tout système basé sur la notion de boucle de la qualité, qu'il y ait un lien entre les résultats des mesures de la satisfaction et ceux des mesures de la qualité. Sans cela, il existe un risque de se juger sur des critères ne correspondant pas aux attentes et besoins de nos clients.

Dans la Convention pour la gestion du Service public de Transport Régional en Rhône-Alpes, il est précisé que : « *L'évaluation de la qualité perçue par la clientèle, mesurée au travers d'un baromètre de satisfaction clientèle, sert à adapter, si nécessaire, les évolutions des services produits par l'exploitant. Un lien étroit doit être établi et maintenu entre les deux mesures, pour permettre de modifier, si nécessaire, les orientations assignées à l'exploitant de façon à améliorer constamment le service au client* » (Art 23, chapitre 2, titre III).

Or, à plusieurs reprises, les auditeurs ont pu noter que les niveaux de satisfaction révélés par les ISC semblaient être déconnectés de ceux des mesures qualité sur les axes TER en Rhône-Alpes. Cela pose d'autant plus problème que, parfois, les mesures de la qualité s'améliorent alors que celles mesurant la satisfaction des clients se détériorent.

Les auditeurs ont aussi pu noter une exploitation trop fragile des résultats des ISC dans le cadre du pilotage des axes TER.

Selon notre auditeur, on risque ainsi de fragiliser la démarche qualité, d'une part du fait d'une utilisation insuffisante des résultats des ISC, et d'autre part du fait de la présentation de résultats qualité qui, tout en étant représentatifs de ce que l'on veut mesurer, ne correspondent pas aux niveaux de satisfaction des clients.

L'exemple le plus flagrant de ce genre de déconnexion entre les résultats qualité et les ISC est révélé par l'importance que les clients accordent à l'âge du parc de matériel dans lequel ils circulent.

Celui-ci n'est pas pris en compte dans les mesures de la qualité car il est indépendant des efforts en matière de propreté qui peuvent être fournis sur les axes. Néanmoins, certains clients jugeront de la propreté du train dans lequel ils circulent en fonction de son âge.

- **La seconde porte sur l'insuffisante personnalisation des référentiels de service**

Contrairement à ce qui se fait dans le domaine du transport urbain de voyageurs, la certification des axes TER passe par la création de référentiels de service spécifiques pour chaque axe. La DTER ne certifie pas un ensemble de lignes ayant les mêmes critères de satisfaction à remplir, mais des axes particuliers un par un.

Les critères obligatoires et spécifiques imposés sont bien évidemment les mêmes sur tous les axes, mais des critères spécifiques non imposés et surtout complémentaires sont aussi mesurés qui changent selon les spécificités des axes concernés.

Et, en particulier sur l'axe St Gervais-Vallorcine, qui est un axe accueillant à certaines périodes de l'année une importante clientèle touristique, l'auditeur AFNOR a fait remarquer que nous ne personnalisons pas assez nos référentiels, et que nous ne tenons pas compte des différents types de clientèles présents sur les axes. Or, le fait de créer des critères complémentaires ou spécifiques relatifs aux attentes particulières des différents types de clients nous permettrait de valoriser les axes et leurs spécificités.

D'autre part, la prise en compte des attentes différenciés de nos classes de clients est rendue nécessaire par le fait que, dans certains cas, ces attentes ne sont pas homogènes et impactent fortement les résultats des ISC. Or la qualité de service doit pouvoir satisfaire tous les clients et la mesure doit tenir compte de tous les clients.

Les recueils des engagements de service devraient donc évoluer en fonction des attentes et des besoins des clients, en particulier lorsque des catégories de clientèle montrent des niveaux de satisfaction distincts.



3.2. Des systèmes de mesure différents

Dans cette deuxième sous-partie, nous allons nous inspirer des expériences d'organismes ayant mis en œuvre, dans le cadre de certifications NF Service, des systèmes de mesure de la qualité différents de celui de la DTER Rhône-Alpes. Cette étude cherchera à trouver des solutions aux questions soulevées dans la sous-partie précédente par l'étude de quelques caractéristiques de ces systèmes.

Nous étudierons trois types de systèmes de mesure :

- Celui mis en place par **SLTC** dans le cadre des **certifications de lignes de transport en commun sur l'agglomération lyonnaise**.
- Celui mis en place par la **Direction Des Gares (DDG)** dans le cadre de la certification des Grandes Gares (dit système de mesure **CALIGO**).
- Enfin, nous nous pencherons sur les particularités de systèmes de mesure de la qualité TER dans les régions **Alsace, Franche-Comté et Bretagne**.

3.2.1. La certification des lignes de transport en commun TCL

Nous n'allons pas, dans cette partie dédiée au système de mesure de la qualité mis en place par SLTC, faire un état des lieux de toutes les caractéristiques de ce système. Nous allons plutôt nous intéresser à la méthode de **pondération des items de mesure** qui en fait partie.

En effet, on a vu précédemment qu'il s'agissait d'une opération que nous ne mettons pas en œuvre dans notre propre système où tous les items ont un poids égal à 1. Et une remarque nous a été faite sur ce thème (Voir 3.1.1.4).

Le système de pondération mis en œuvre par SLTC est basé sur un poids que l'on donne aux différents items de mesure selon d'une part la nature de l'item mesuré, et d'autre part l'endroit où la mesure est effectuée et ce sur quoi elle porte.

L'intérêt de cette méthode de pondération des items de mesure est qu'elle permet de tenir compte des attentes des clients et des priorités qu'ils accordent à telle ou telle caractéristique du service qui leur est fourni.

On peut s'en apercevoir dans le cadre de l'exemple suivant et se demander si cette méthode est transposable à la mesure de la qualité du TER.

MEMOIRE DE STAGE

LIEU	Equipements						Observations
		Odeurs	Eclairage	Information	Propreté	Etat	
Quai N° (Choisir un quai au hasard)	quai		3				
	abri quai		2		6	3	
	sol				8	3	
	distributeur d'encas		1		3	2	2
	poubelles			1	8	3	
	sonorisation			2			
	sièges				6	4	
	signalétique			3	4	2	
	escalier marches		3		8	3	
	mur				4	2	
	rampes				6	2	
Souterrain	signalétique			3	4	2	
Direction métro par escalier fixe	escalier fixe		1				
	marches				4	2	
	rampes		1		6	2	
	mur				4	2	
	bloc secours			3	4	2	
Mezzanine niveau -1 (Se diriger vers métro)	lame informative				4	2	
	bandeau lumineux			3	4	2	2
	plan de quartier		2	3	4	2	
	plan métro		2	3	4	2	
	borne info service			2	3	1	2
	fiches horaires TCL présentoir			3	4	2	
	signalétique		2	3	4	2	
	plan de quartier			3	4	2	
	plan de la gare			3	4	2	
	plan de lyon			2	3	1	
	distributeurs TCL			3	4	2	
	plan réseau			2	3	1	
	valideur			3	4	2	
	portique zone de péage		2	3	2	1	
Escalier fixe	escalier		1				
	marches				8	3	
	rampes		1		6	2	
	mur				4	2	
	garde corps				4	2	
	quai		3				
Quai 2 (départ)	sol				8	3	
	mur				4	2	
	signalétique		2	3	4	2	
	voie				2		
	plan agglo			2	3	1	
	bloc secours			3	4	2	
	sièges				6	4	
	cadre info services		2	3	4	2	
	logo "interdit de fumer"			1			
	Ensemble du parcours		14				

On note que le nombre d'items de mesure est plus grand dans le cadre de la mesure TCL que dans le cadre de la mesure TER.

Par contre, l'organisation de ces items en fonction des endroits où se déroulent les enquêtes est assez similaire à celle mise en œuvre au sein de notre système de mesure.

On peut donc penser que cette méthode de pondération des items est applicable à notre système de mesure.

Mais cela ne pourra être réalisé de façon positive qu'à condition de se baser sur les attentes des clients du TER. Des enquêtes de satisfaction spécifiques devraient sans doute être préalablement lancées afin de chiffrer aussi précisément que possible l'importance accordée par les clients aux différentes caractéristiques du service TER.

Si ces enquêtes révèlent de réelles différences de poids entre les attentes des clients sur tel ou tel item, le fait de mettre en place un système de pondération nous permettra de tenir compte de ces différences. Dans le cas contraire, la règle actuelle de mesure des taux de conformité (3.1.1.4) et l'inexistence de seuils de non-conformité pourront être défendus plus facilement.

3.2.2. La certification des Grandes Gares : CALIGO

Le système de mesure **CALIGO** est national. Il s'applique aux grandes gares pour lesquelles la décision a été prise au niveau de la Direction Des Gares (DDG) de toutes les certifier NF Service sur la base d'un même système de mesure de la qualité.

Ce système de mesure est très différent de celui mis en œuvre par la DTER dans le cadre de la certification des axes TER. Les moyens mis en œuvre, le nombre de mesure réalisées ou les moments de la journée durant lesquels ont lieu ces mesures sont souvent l'objet d'importantes différences.

Mais, comme dans le cas de l'étude du système de mesure de la SLTC, nous n'allons pas nous pencher ici sur l'ensemble de ces particularités. D'autant qu'un travail approfondi de comparaison de ces deux systèmes a déjà été mené dans le cadre d'un chantier de « **Recherche d'harmonisation des systèmes de mesure** ».

En revanche, nous allons plus particulièrement étudier la mesure de la propreté telle qu'elle est organisée par CALIGO. En effet, ce critère a été l'un des sujets de remarque soulevé par notre auditeur AFNOR (Voir 3.1.1.3).

La mesure CALIGO de la propreté est réalisée via un outil informatique appelé PROGARE. Celui-ci mesure la propreté en gare en partageant cette dernière en zones et sous-zones ce qui n'est pas très différent de ce qui est fait pour le TER. Ensuite, comme dans le cadre de la mesure TER, différents items de mesure sont notés conformes ou non conformes.

En revanche, la spécificité de ce système de mesure est ce que CALIGO appelle « **Pondération des critères d'observation** ».

Cette pondération est basée sur la prise en compte de la nature de la non conformité, c'est à dire la nature de la salissure. L'objectif de cette pondération est de permettre une adéquation entre les priorités en terme de nettoyage et la notation. Ainsi, dans le cadre de l'exemple ci-dessous, tel type de salissure aura un poids différent de tel autre, poids qui ira de 1 à 3.

MEMOIRE DE STAGE

Indicateur	Activité	Critère	Norme	Pond.
Sols	Nettoyage	Déchets visibles	>4	3
		Poussière	Défaut visible	3
		Brillance	Aspect visuel non conforme	1
		Encrassement	Constat	2
		Taches visibles	>4	3
		Déjection, dégradation exceptionnelle	Présence	3
Surfaces verticales ou Murs	Nettoyage	Taches Traces	>4	3
		Affichage sauvage	Constat de défaut	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Poussière	Défaut visible	1
Plafond	Nettoyage	Poussière	Défaut visible	1
		Affichage sauvage	Présence	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Taches	Présence	3
Mobilier ou Siège ou Equipement public ou <i>Elément sanitaire</i>	Nettoyage	Affichage sauvage	Présence	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Poussière	Défaut visible	1
		Déchets	Présence	3
		Taches Traces	>2	3
<i>Tartre</i>	<i>Présence</i>	<i>3</i>		
Vitre ou portes ou miroirs	Nettoyage	Affichage sauvage	Présence	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Poussière	Défaut visible	1
		Taches Traces	>2	3
		Traces de doigts	Présence	2
Signalétique ou <i>Distributeur sanitaire</i>	Nettoyage	Affichage sauvage	Présence	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Poussière	Présence	1
		Taches Traces	>1	3
		<i>Appareil approvisionné</i>	<i>Reste moins de 1/3</i>	<i>3</i>
Poubelle	Nettoyage	Affichage sauvage	Présence	2
		Encrassement lavable	Constat	3
		Poussière	Défaut visible	1
		Poubelle vidée	Vacuité <50 %	2
		Présence ou absence de sac	Absence	1
		Taches Traces	>3	3
Odeurs	Nettoyage	Odeur liée à l'absence de propreté	Constat	3

L'application de ce type de pondération aux critères portant sur la propreté au sein de notre système, tel que le critère Propreté dans les modules de transport, permettrait de rendre plus précis notre système.

Mais les moyens mis en œuvre et les objectifs de CALIGO sont très différents de ceux de la DTER. CALIGO se sert de sa mesure de la propreté comme d'un outil de gestion de ses sous-traitants. PROGARE doit donc être très précis et les zones comme les items de mesure sont bien plus nombreux dans le cadre de PROGARE que dans celui de la mesure TER. Dans ce cadre, une pondération des types de salissure peut être nécessaire et souhaitable, mais elle serait sans doute superflue au sein des mesures de la DTER.

Ce genre de pondération aurait donc tendance à complexifier inutilement notre système de mesure. En effet, le simple fait de définir précisément les types de salissures donnant lieu à non conformité suffirait sans doute pour rendre notre mesure de la propreté moins sévère.

3.2.3. La certification dans les autres régions SNCF

En fonction des remarques vues précédemment, nous allons maintenant étudier quelques caractéristiques des systèmes de mesure de la qualité mis en oeuvre par trois autres DTER.

Il s'agit des DTER des régions suivantes : **Alsace, Bretagne et Franche Comté.**

Le critère Information en situation perturbée :

Une remarque relative au fait que nous ne mesurons que l'information en situation perturbée prévue nous a été faite à plusieurs reprises.

En Franche Comté, la DTER mesure l'information en situation perturbée imprévue dans les gares, mais pas dans les trains. Cette solution est envisageable en Rhône-Alpes, mais qu'il n'est pas sûr qu'elle soit suffisante pour l'AFNOR.

Néanmoins, l'expérience réalisée en Franche Comté montre qu'elle est techniquement viable.

Le critère Ponctualité :

La mesure de la ponctualité pose deux questions : celle de la prise en compte des trains supprimés, et celle de la mesure aux terminus.

Pour ce qui est de ce deuxième problème, dans les régions Alsace et Franche Comté, des mesures de ponctualité sont faites sur différents points des lignes.

Ce système semble applicable en Rhône-Alpes car sur l'axe St Gervais - Vallorcine pour lequel une remarque sur la mesure aux terminus nous avait été faite, on mesure désormais aussi la ponctualité au principal point de Montées / Descentes, à savoir la gare de Chamonix.

Le critère Propreté des modules :

A propos de ce critère, il est notable qu'en Franche Comté et en Bretagne, les actes de vandalisme sont neutralisés, c'est à dire que l'on ne tient pas compte des non conformités ayant comme origine ces actes. Etant donné que ces régions n'ont pas encore connues d'audits AFNOR, il n'est pas certain que cela sera accepté par les auditeurs.

Mais, d'un strict point de vue client, il n'y a pas de raison pour que cela soit le cas. En effet, les clients ont en général un regard assez binaire sur la propreté et considèrent comme sale une rame de TER taggée.

La règle de mesure des taux de conformité et l'existence de seuils de non conformité :

On peut noter en matière de pondération des items et de seuil de non conformité que la DTER Bretagne a mis en place un système de mesure tel que tous les items de mesures doivent être remplis sans quoi la mesure est annulée. Mais ce système n'est pas applicable à notre système de mesure car il n'est envisageable que lorsque le nombre de mesures réalisées est très élevé.



3.3. Pistes d'amélioration

Dans cette troisième sous-partie, nous allons présenter des possibilités d'évolution de notre système de mesure de la qualité qui répondent aux remarques faites sur le thème du respect de la vision clients par notre auditeur.

L'objectif de ces propositions est, outre le fait de répondre aux remarques de notre auditeur, l'amélioration du système de mesure de la qualité pour qu'il produise des résultats plus cohérents avec ceux des enquêtes de satisfaction.

En effet, il me semble que cette absence de lien entre ces deux types de mesure peut être à l'origine d'une certaine défiance envers la mesure de la qualité et la certification. Il ne paraît pas normal qu'un axe certifié voie la satisfaction de ses clients baisser. La certification ou de bons résultats qualité devraient en principe se traduire par des notes croissantes au sein des ISC. Sans cela, on ne pourra que difficilement défendre notre politique d'orientation clients.

Afin de répondre le plus clairement possible aux remarques de l'AFNOR et aux besoins du Pôle Qualité, nous allons reprendre ici ces différentes remarques une à une, et proposer des évolutions de notre système lorsque cela s'avérera nécessaire et souhaitable.

3.3.1. Le critère Information en situation perturbée

Pour des raisons de coût ou de disponibilité du personnel, il paraît très difficile de mesurer l'information en situation perturbée imprévue dans les trains. Au contraire, dans les gares, cette mesure paraît faisable. D'ailleurs, la DTER de Franche Comté la réalise.

Le fait de mesurer cette information ne nous permettra pas encore d'avoir des résultats qualité pour l'ensemble de l'information en situation perturbée. Il n'est donc pas sûr que cela satisfasse entièrement aux remarques de notre auditeur.

Mais, il y aurait sûrement un mieux dans le fait de mesurer un critère spécifique « information en situation perturbée inopinée dans les gares » par rapport au fait de n'avoir qu'un critère complémentaire non mesuré « information en situation perturbée inopinée ».

Je propose donc de réaliser des mesures systématiques en gares de l'information en situation perturbée inopinée grâce à un système d'imprimés que les agents chargés de faire les annonces rempliront au fur et à mesure des situations perturbées.

De cette façon, nous pourrions répondre à cette remarque de notre auditeur par une amélioration de notre système de mesure. De plus, nous augmenterons nos moyens de contrôle sur l'un des critères les plus importants pour nos clients, critère à propos duquel ils ne sont pas les plus satisfaits.

3.3.2. Le critère Ponctualité

Deux types de remarques nous ont été faites sur le thème de la ponctualité : non prise en compte des trains supprimés, et mesures aux terminus.

Pour ce qui est de la prise en compte des trains supprimés au sein des résultats ponctualité, il semble inévitable de faire évoluer notre système de mesure.

En effet, les clients du TER se montrent plutôt insatisfaits des résultats de ponctualité, alors que ces résultats, dans le cadre des mesures de la qualité, sont plutôt bons. De plus, la remarque de notre auditeur selon laquelle le client ressent de la même manière un retard et une suppression de train est difficilement contestable.

Une expérimentation a été menée pour se rendre compte si la prise en compte des trains supprimés impacterait fortement les résultats. Suite à cette expérimentation, on pourra dire si les niveaux d'exigence doivent être revus à la baisse du fait de cette prise en compte.

Pour ce qui est de la deuxième remarque, il semble effectivement plus représentatif et pas forcément plus difficile de mesurer la ponctualité au niveau des gares les plus fréquentées qu'au niveau des terminus. Une telle mesure serait plus représentative de la vision client pour un critère qui, en terme de satisfaction est à la fois l'un des plus importants pour les clients et l'un des moins bien notés par ces derniers.

Dans les Régions Alsace et Franche Comté, un tel système a déjà été mis en œuvre sans problème. De plus, sur la ligne St Gervais – Vallorcine, le passage d'un système de mesure aux terminus à un système prenant aussi en compte la gare de Chamonix n'a pas révélé de diminution des résultats de la performance. Il semblerait intéressant d'élargir l'expérience de St Gervais - Vallorcine à d'autres axes concernés par le même type de problème : par exemple à l'axe Sillon Alpin avec grenoble.

3.3.3. Le critère Propreté des modules

Ce critère fait l'objet d'une mesure trop binaire et, de fait, trop sévère. Bien que le client ait sans doute aussi en matière de propreté une vision assez binaire de la qualité, il n'est pas logique de mesurer avec la même sévérité la trace d'un tag et celle de son spectre une fois le processus de nettoyage effectué.

L'une des solutions envisageables, inspirée du système de mesure CALIGO, est de préciser les différents types de salissures possibles et de leurs soumettre des pondérations. Ce système permettrait de donner plus d'importance à tel type de salissure qu'à tel autre. Néanmoins, ce degré de précision ne semble pas adéquat dans le cadre du système de mesure de la qualité TER.

En effet, la mesure de la propreté ne fait pas l'objet chez nous d'un outil de mesure spécifique (comme PROGARE) ou d'un nombre d'items de mesure aussi important que dans le cadre de CALIGO. De plus, nous n'utilisons pas cette mesure de la qualité comme un outil de surveillance de nos sous-traitants.

Ainsi, je pense qu'il serait plus intéressant pour nous de nous contenter de préciser au sein de nos guides de l'enquêteur la nature des salissures faisant l'objet de non conformité sans pour autant que celles-ci soient précisées dans les grilles de mesures ou soient l'objet de pondération. De cette manière, nous pourrions rendre notre mesure de la propreté moins sévère tout en étant plus précise.

3.3.4. La règle de mesure des taux de conformité des critères :

Mettre en place une pondération entre les items

Notre auditeur AFNOR lors des derniers audits nous a fait remarquer qu'il ne lui semblait pas représentatif de la vision client de donner le même poids à tous les items de mesure, et surtout de mesurer la conformité des critères au prorata du nombre de réponses conformes.

Effectivement, si tous les items représentant des caractéristiques différentes du service n'ont pas la même importance aux yeux du client, il n'est pas normal qu'ils aient tous le même poids au sein du système de mesure.

Il apparaît donc logique et souhaitable de faire évoluer notre système de mesure de façon à mettre en place une pondération des items de mesure similaire à celle mise en œuvre dans le cadre de la certification des lignes TCL.

Néanmoins, préalablement à cela, il me semble indispensable de mener des enquêtes de satisfaction de façon à connaître les niveaux d'importance accordés par nos clients aux différentes caractéristiques du service TER.

Ces enquêtes devront être menées en prenant en compte le fait que la pondération que l'on envisagerait de mettre en œuvre porterait sur les items de mesure au sein des critères, et non sur les critères eux-mêmes. Et si ces enquêtes révèlent que les clients n'accordent pas de réelles différences d'importances aux différents items d'un même critère, il n'y aura pas de raison de faire évoluer notre système.

Au travers de ces enquêtes et de la mise en place d'un système de pondération des items, nous nous assurerons que notre règle de mesure des taux de conformité des critères respecte bien le principe de vision clients. Ainsi, nous pourrions répondre précisément aux remarques des auditeurs de l'AFNOR et, peut-être, rapprocher les résultats de notre mesure de la qualité du ressenti client exprimé par les ISC.

3.3.5. L'inexistence de seuils de non-conformité ou non observabilité :

Supprimer des grilles certaines possibilités de non observables

Cette remarque de notre auditeur semble plus importante dans le cadre des non observables que des non conformes. En effet, si un système de pondération des items est appliqué, il ne sera plus utile de mettre en place des seuils de non conformité. Les liens entre les items et les niveaux d'importance seront clairement identifiés.

Pour ce qui est des non observables, ils peuvent représenter parfois plus des 40% des observations de certains items.

Mais souvent, ces observations peuvent être expliquées et justifiées. Dans ces cas, aucune modification n'est nécessaire.

En revanche, dans les cas, comme celui mis en lumière par notre auditeur, où des nombreuses observations non observable ont été réalisées alors que cette possibilité n'était pas prévue, on peut penser que notre système de mesure subit un biais. Ainsi, il serait intéressant dans l'avenir de supprimer de nos grilles d'enquête la possibilité de noter non observables des items pour lesquels cette possibilité n'est pas prévue dans les guides des enquêteurs.

3.3.6. Représentativité de la mesure

La représentativité de la mesure de la qualité faisait l'objet de l'une des remarques de fond des audits. Il s'agissait de noter que les résultats de la performance étaient parfois déconnectés de la mesure de la satisfaction.

Ces deux types de mesure ne doivent pas forcément être absolument parallèles dans leurs évolutions, mais des liens « étroits » doivent pouvoir être tissés entre elles.

Cette remarque révélait a priori une insuffisance dans le respect du principe de vision client. Mais il ne semble pas y avoir aujourd'hui de solution miracle pour rapprocher les résultats des ISC de ceux des mesures qualité.

En effet, un certain nombre de critères sur lesquels se basent les clients pour juger des performances de la SNCF sont hors de portée des moyens d'action à court terme de la DTER : il s'agit de la vétusté du matériel et des grèves.

Néanmoins, on peut espérer que les solutions proposées précédemment, qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de la négociation de la prochaine convention, permettent d'améliorer le respect du principe de vision client avec des impacts sur des critères importants pour les clients comme l'Information en situation perturbée ou la Ponctualité.

3.3.7. Personnalisation des référentiels de service

Cette deuxième remarque de fond se justifie car il peut être intéressant de valoriser des efforts réalisés plus particulièrement à l'intention de telle ou telle catégorie de voyageurs (par exemple touristes).

Il semble donc que toutes les possibilités dans ce sens soient à envisager, en particulier lorsque les enquêtes de satisfaction nous démontrent que des classes de clients différenciés ont des attentes spécifiques fortes.

Mais ces possibilités ne peuvent être développées qu'axe par axe et n'impactent donc pas directement le système de mesure de la qualité.

CONCLUSION :

Le principe de vision client est l'une des bases de la mesure de la qualité d'après la norme EN 13 816.

Lors d'audits de renouvellement ayant eu lieu dernièrement en Rhône-Alpes, on s'est aperçu que les auditeurs de l'AFNOR avaient tendance à se radicaliser sur le thème du respect de ce principe. D'autre part, le manque de corrélation entre les résultats des mesures de la qualité de service et ceux des enquêtes de satisfaction nous a aussi amené à nous poser des questions sur l'application de ce principe dans nos mesures.

En conséquence, je me suis basé sur sept remarques de notre auditeur portant tant sur le fond de notre système de mesure que sur tel ou tel critère pour mener une réflexion sur les évolutions possibles allant dans le sens d'un plus grand respect du principe de vision client.

Cette réflexion s'est appuyée sur l'étude de systèmes de mesure de la qualité mis en œuvre par d'autres organisations que la DTER Rhône-Alpes pour faire des propositions d'évolution de notre propre système.

Les plus importantes de ces propositions sont :

- Mesure de l'information en situation perturbée imprévue dans les gares
- Mesure de la ponctualité en prenant en compte les trains supprimés
- Mise en place d'un système de pondération des items de mesure au sein de chaque critère (lorsque cela s'avérera nécessaire en fonction des attentes des clients).

A travers ces propositions, on peut espérer rendre notre système de mesure plus proche du ressenti client pour ce qui est de certains critères importants comme Ponctualité ou Propreté des modules. On peut également penser que ces évolutions rendront notre mesure de la qualité moins binaire et plus souple.

Ainsi, sans rendre la mesure de la qualité plus complexe, on s'aperçoit que l'on peut améliorer notre système, et de cette façon mieux satisfaire aux attentes des différents clients de la mesure, et à terme à celles des voyageurs.



Conclusion générale

Le principe de Vision Clients est l'une des bases de la définition de la qualité de service selon la norme européenne **EN 13816**. Et les projets de certification de service, que la DTER Rhône-Alpes soutient comme un des points forts de la démarche d'orientation clients, dépendent de cette norme. Notre système de mesure de la qualité doit donc respecter ce principe.

Au cours des derniers mois, deux axes TER ont connu des **audits de renouvellement**, durant lesquelles on a pu noter que les auditeurs avaient tendance à se **radicaliser** sur le thème du respect de ce principe. Plusieurs remarques ont alors été faites sur ce thème.

Aujourd'hui, **des évolutions de notre système de mesure** semblent indispensables d'une part pour répondre aux remarques de notre auditeur, et d'autre part pour rendre plus cohérentes les mesures de la qualité avec celles de la satisfaction clients.

Mais ces évolutions ne doivent pas être à l'origine d'une **complexification** de notre système de mesure. En effet, la mesure de la qualité n'a pas besoin d'être complexe pour respecter le principe de Vision Clients, les attentes et les besoins de ces derniers étant finalement assez simples et basiques.

En revanche, nous devons nous efforcer d'évaluer au mieux ces **besoins et attentes de nos clients** avant de définir ce que nous voulons mesurer comme étant la qualité du service TER.

Sans cela les **mesures de la qualité et de la satisfaction** risqueraient d'être déconnectées, et nous risquerions par la même de nous évaluer et de faire porter nos efforts sur des caractéristiques du service qui ne seraient pas forcément les plus importantes pour nos clients.

Aujourd'hui, il paraît utile de **préciser les définitions de certains des critères** que nous mesurons. Nous devons aussi envisager **d'étoffer un peu notre système** en mesurant de nouvelles caractéristiques du service TER, ou en mettant au point un système de pondération lorsque cela s'avérera nécessaire.

Néanmoins, la mesure de la qualité doit rester la plus simple possible, et les évolutions de notre système de mesure ne doivent être mises en œuvre qu'une fois qu'auront été pris en compte les impacts qu'elles pourraient avoir sur les résultats de la mesure.



Acquis personnels

Les six mois de stage que j'ai effectués au Pôle Qualité de la DTER Rhône-Alpes m'ont été très profitables tant d'un point de vue professionnel que relationnel.

Tout d'abord, ce stage m'a permis de me familiariser avec le fonctionnement de la SNCF, et plus précisément de la DTER Rhône-Alpes qui est l'une des plus importantes Directions TER en terme de taille du réseau géré ou de nombre de personnes transportées. L'immersion dans cette entreprise a été d'autant plus intéressante qu'elle s'est faite dans un contexte dynamique de préparation à la concurrence.

Durant ce stage, j'ai pu observer au jour le jour la façon dont les relations entre les différents établissements de la SNCF se déroulaient, ainsi que celles entre la SNCF et la Région Rhône-Alpes.

D'un point de vue professionnel, les différentes missions auxquelles j'ai participé m'ont formé aux métiers de la qualité. Elles ont eu l'intérêt particulier de faire de moi un acteur agissant sur l'ensemble de la chaîne de la mesure. En grande partie grâce aux conseils et aux explications que m'ont proféré mes collègues du Pôle Qualité, j'ai pu saisir les implications et les enjeux de la démarche qualité, ainsi que les principes qui la gouvernent.

D'un point de vue plus critique, je me suis fait, durant ce stage, une opinion sur les écueils et les limites des démarches qualité, ainsi que sur leurs conditions d'application qui doivent être remplies pour qu'elles portent tous leurs fruits.

J'ai également acquis une connaissance assez approfondie des démarches de certification, des normes sur lesquels elles se basent, et de la manière dont se déroulent les audits de certification. Les relations entre la DTER et l'AFNOR ainsi que les conditions de mise en œuvre et de maîtrise d'une démarche de certification auprès des acteurs de terrain seront par ailleurs des points que j'approfondirai à travers le CDD qui m'a été proposé à la suite de ce stage.

Les apports relationnels ont aussi été très importants pour moi. En effet, j'ai eu la chance de travailler avec de nombreuses personnes de différents services à la DTER ou d'autres établissements de la SNCF, ainsi qu'avec des sous-traitants. Les relations n'ont pas toujours été faciles, mais, de cette façon, j'ai appris à mieux communiquer sur les impacts et l'importance des missions que je devais mener.

Mon stage au Pôle Qualité s'est donc révélé très riche d'enseignements et de découvertes, en grande partie grâce à l'attention et aux nombreuses explications dont m'ont gratifié les trois membres du Pôle Qualité que je remercie à nouveau ici. Rétrospectivement, je pense que cette expérience du travail en équipe au sein d'une entité de grande taille comme la DTER m'était absolument nécessaire pour la suite de ma vie professionnelle.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DTER Rhône-Alpes

Annexe 2 : Cartographie de la DTER Rhône-Alpes

Annexe 3 : Exemple de tableau de bord certification

Annexe 4 : Mission 1 – Harmonisation de la mesure

Annexe 5 : Mission 2 – Automatisation de la mesure

Annexe 6 : Mission 3 – Utilisation de la mesure

BIBLIOGRAPHIE

LES OUVRAGES

- Iribarne P., 2003, Balanced Scorecards et qualité. Collection A SAVOIR, AFNOR Editions.
- Monin J-M., 2001, La certification qualité dans les services. AFNOR Editions.
- Saulou J-Y., 2004, Tableaux de bord pour décideurs qualité. AFNOR Editions.
- Cattan M., 2000, Management des processus. AFNOR pratique collection. AFNOR Editions.

LES MEMOIRES

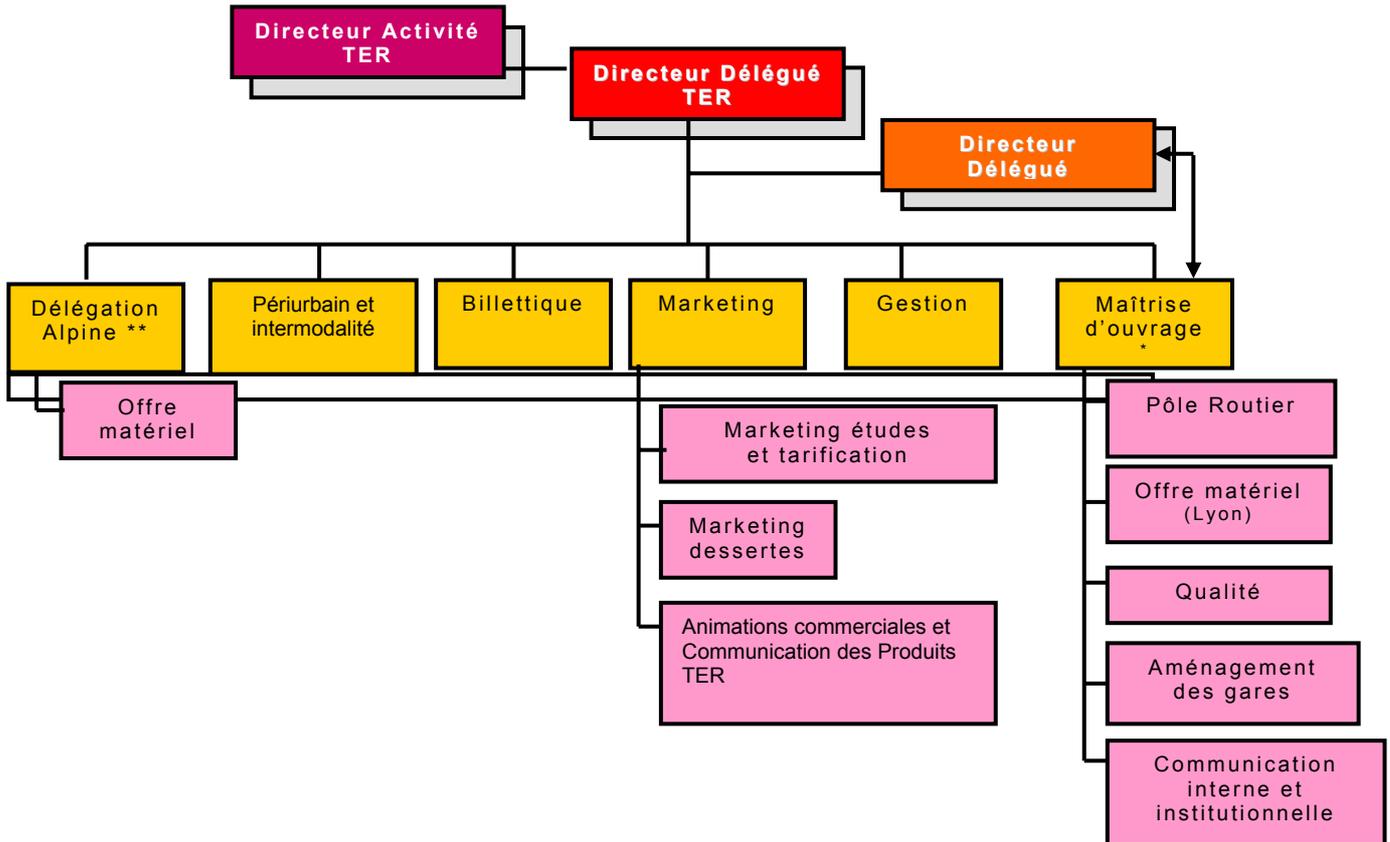
- Diez J., Mise en place du Pilotage par Axes du TER Rhône-Alpes. Mémoire de 2^{ème} Année, Marne la vallée, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, juillet 2003. 48 p.
- Lefranc O., Personnalisation de l'approche client pour le pilotage du TER Rhône-Alpes. Mémoire de DESS, Lyon, DESS TURP, juillet 2003. 79p.
- Detroyat S., Jusqu'où devons-nous aller dans la démarche de certification ISO ? Mémoire de DESS, Lyon, DESS TURP, juillet 2003. 77p.
- Rascle Y., Mise en place du pilotage par axe du TER en Rhône-Alpes. Projet de fin d'études, Paris, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Février 2004. 25p.

LES SITES INTERNET

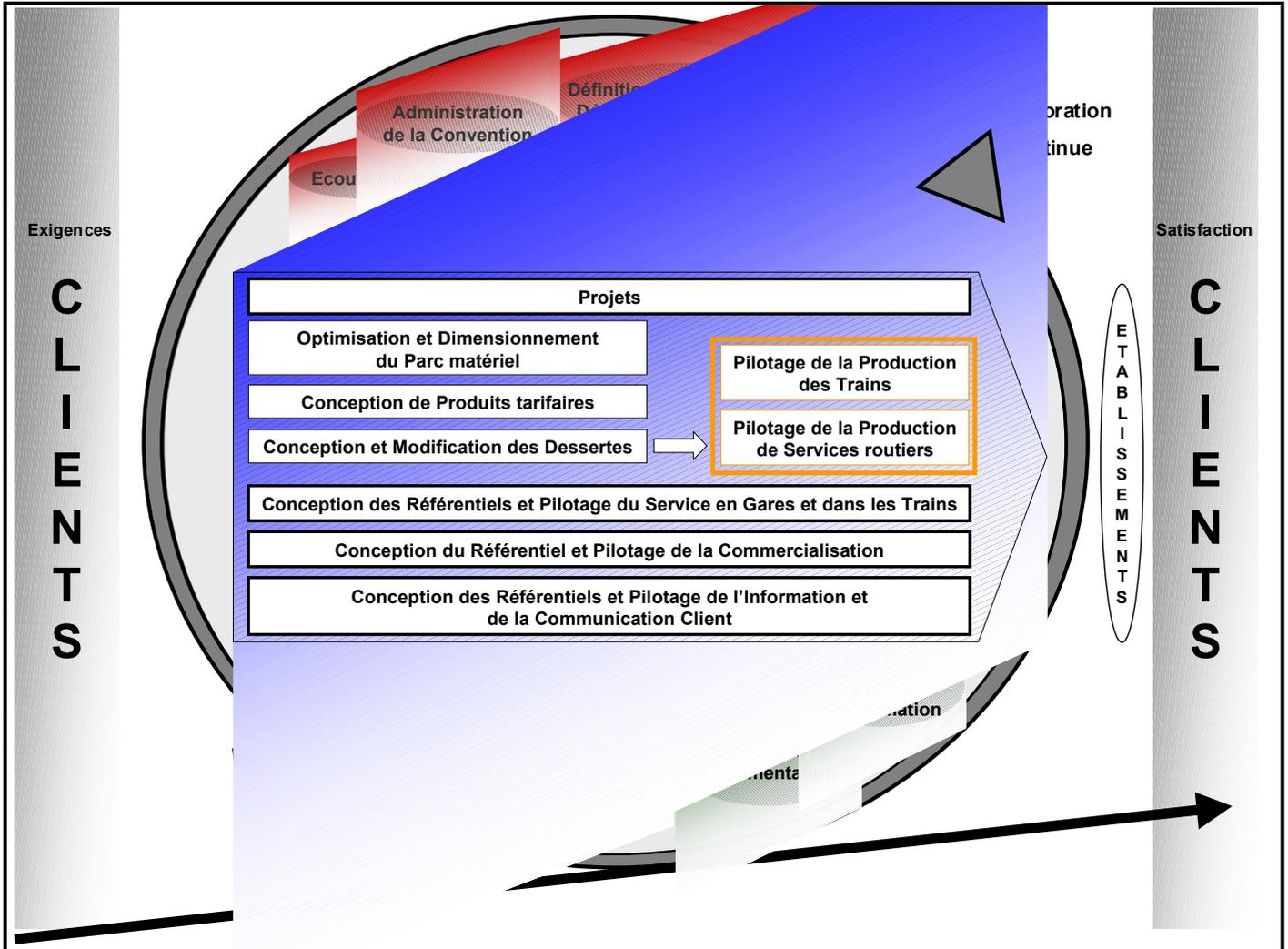
- <http://www.sncf.com>
- <http://www.afaq.org>
- <http://www.afnor.fr>

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de la DTER Rhône-Alpes



Annexe 2 : Cartographie de la DTER



Annexe 3 : Exemple de tableau de bord certification

<i>Critères</i>	<i>% de clients ayant le service de référence</i>	<i>Niveau d'exigence</i>	<i>Tendance</i>
Information aux arrêts	98,2%	90%	😊
Information véhicule	94,6%	85%	😊
Information sur l'offre de service	98,0%	95%	😊
Information en gare	98,9%	90%	😊
Orientation en gare	96,0%	90%	😊
Agent en contact avec les voyageurs	95,9%	85%	😊
Achat auprès du personnel	100,0%	95%	😊
Ponctualité	83,9%	80%	😊
Taux de charge	100,0%	90%	😊
Confort en gare	94,9%	90%	😊
Dispo équipements	91,9%	90%	😊
Propreté et netteté gares	87,3%	80%	😊
Propreté et netteté modules	90,8%	85%	😊
Confort dans les modules de transport	93,8%	80%	😊
Information à distance	97,0%	90%	😊
Information en situation perturbée	85,0%	90%	😞
Propreté des haltes ferroviaires	88,2%	80%	😊
Confort aux haltes ferroviaires	87,4%	80%	😊
Réclamations clients	<i>non renseigné</i>	80%	
Confort d'attente-vente en gare	94,5%	80%	😊
téléaffichage en gare	98,4%	80%	😊
disponibilité téléphones de service	97,5%	80%	😊
disponibilité horloges	97,8%	80%	😊
propreté toilettes gares	64,7%	80%	😞
propreté abords gares et haltes	81,7%	80%	😞

Annexe 4 :

Mission 1 – Harmonisation de la mesure

L'harmonisation de la mesure porte sur les sources de celle-ci constituées essentiellement par les enquêtes menées sur le terrain.

Le contenu de ces enquêtes diffère selon qu'elles portent sur les cars, les trains, les différents types de gares, ou selon qu'elles sont confiées ou non à une ou plusieurs entreprises sous-traitantes.

Au niveau de ces enquêtes, mon travail a essentiellement consisté à vérifier la prise en compte, pour ces enquêtes, de l'ensemble des exigences des règlements de l'AFNOR, et si besoin de proposer des modifications et des compléments de questions dans les enquêtes ou dans les différents documents qui organisent et décrivent la réalisation des mesures.

Ainsi, ce travail a été mené sur les enquêtes réalisées en interne à la SNCF ainsi que sur les enquêtes réalisées par les sous-traitants EFFIA et SCAT.

D'autre part, je participe à la réflexion en cours entre la Direction TER RA et la Direction Des Gares à Paris (DDG) qui gère les Grandes Gares nationales et qui a lancé, pour ces grandes gares, des projets de mise en qualité par la certification NF Service appelés CALIGO. Les projets de certification CALIGO concerne des gares de Rhône Alpes qui appartiennent aussi à des axes TER en cours de certification NF Service (Lyon part Dieu, Lyon Perrache, Valence Ville, Valence TGV, Grenoble..). L'objet de la réflexion commune porte sur la nécessaire mise en cohérence des deux systèmes de mesure de la qualité de service actuellement dans les grandes gares (le système CALIGO et le système de mesure TER via les enquêtes réalisées dans les grandes gares).

Trois missions peuvent donc être différenciées au sein du chantier d'harmonisation de la mesure:

1. Harmonisation des enquêtes menées en interne avec les exigences de l'AFNOR

Cette première mission au sein du chantier d'harmonisation de la mesure a donné lieu à la production d'un document de synthèse, d'une présentation PowerPoint, et d'un document de travail à l'intention du Conseil régional. En effet, étant donné que ce dernier valide les contenus des enquêtes menées en interne, il faut aussi qu'il valide les modifications que nous pourrions y apporter.

On pourra trouver ci-après un exemple de ces documents de travail remis à l'AO (**Annexe 4.1**).

2. Harmonisation des enquêtes menées par EFFIA et SCAT pour le Pôle Routier avec les exigences de l'AFNOR et du Pôle Qualité

Cette deuxième mission au sein du chantier d'harmonisation de la mesure a également donné lieu à la production d'un document de synthèse, d'une présentation PowerPoint, mais aussi d'un « cahier des charges » à l'intention du Pôle Routier et de EFFIA et SCAT. Ce document synthétise les besoins du Pôle Qualité et les exigences de l'AFNOR. Il sera utilisé dans le cadre des renégociations de contrat avec EFFIA et SCAT, et permettra de s'assurer que les enquêtes menées à l'intention du Pôle Routier comprendront bien tous les items de mesure dont le Pôle Qualité a besoin.

On pourra trouver ci-après un extrait de ce cahier des charges (**Annexe 4.2**).

3. Harmonisation des systèmes de mesure TER et CALIGO

Quant à cette troisième mission au sein du chantier d'harmonisation de la mesure, il ne s'est pas agi pour moi de la mener directement mais seulement d'assister et de participer aux réunions entre le Pôle Qualité et la DDG. D'autre part, j'ai été chargé de la rédaction de comptes rendus de réunions et j'ai participé à des présentations de mesures CALIGO sur le terrain.

Annexe 4.1 : Document de travail à l'intention du Conseil Régional en vue de la modification des enquêtes (extrait)

30. Information sur l'offre de service	Sur demande, l'ASCT renseigne le client sur un horaire, un tarif, les jours de circulation, arrêts desservis, correspondances de la ligne, et coordonnées de l'entreprise.	Suite à la demande, l'ASCT ne peut pas renseigner le client	Pas de demande ou pour les matériels prévus sans ASCT.
31. Information sur la destination	Destination affichée, pancartée, bandeau lumineux et / ou obtention de la destination auprès de l'ASCT sur demande ou par annonce	Absence d'information	
32. Cartographie du réseau TER	Présence du plan de la ligne et / ou du plan du réseau	Absence de plan	
33. Achat auprès de l'ASCT	L'ASCT délivre un titre de transport pour le client monté dans un point d'arrêt non équipé de machine de vente	L'ASCT ne délivre pas de titre de transport suite à la demande du client monté dans un point d'arrêt non équipé de machine de vente	Pas de client monté dans un point d'arrêt non équipé de machine de vente ou pour les matériels prévus sans ASCT

↳ Capacité :

	Conforme	Non conforme	Non observable
34. Composition gare / origine	Le nombre précis de véhicules accessibles aux voyageurs est respecté.	Déficit d'au moins un véhicule mis à disposition des voyageurs par rapport à la prévision..	
35. Taux de charge*	Pas plus de 20 40 personnes debout pendant plus de 15 minutes	Plus de 20 40 personnes debout pendant plus de 15 minutes	

* la mesure de la suroccupation doit être réalisée dans la voiture dans laquelle vous vous trouvez.

↳ Ponctualité :

	Conforme	Non conforme	Non observable
36. Ponctualité	Le train part à l'heure et arrive avec 5 minutes ou moins de 5 minutes de retard	Le train part en avance ou arrive avec plus de 5 minutes de retard	
37. Continuité	La correspondance prévue est assurée	Correspondance non assurée	Pas de correspondance prévue

Annexe 4.2 : Cahier des charges à l'intention du Pôle Routier (extrait)

Information véhicule			
	Conforme	Non Conforme	Non observable
« 41-Destination affichée visible de l'extérieur »	La destination affichée est conforme à la ligne enquêtée et est visible de l'extérieur du car	La destination affichée ne correspond pas au sens de la ligne enquêtée ou à la ligne enquêtée elle-même. La destination n'est pas visible de l'extérieur de l'autocar. La destination affichée est illisible.	
Information sur l'offre de service			
	Conforme	Non Conforme	Non observable
« 52-Guides / Fiches horaires TER »	Mise à disposition de guides/fiches horaires, à jour, en bon état, en libre service à l'intérieur de l'autocar sans intervention du conducteur	Ces documents ne sont pas disponibles. Les documents mis à disposition ne sont pas à jour. Les documents présentés sont négligés.	
« 54-Information tarifaire »	Mise à disposition à l'intérieur de l'autocar ou à défaut sur demande auprès du conducteur de documents à jour et en bon état comportant au minimum la grille des pleins tarifs.	Documents relatifs aux informations tarifaires ne sont pas disponibles même sur demande auprès du conducteur. Les documents mis à disposition ne sont pas à jour. Les documents présentés sont négligés.	
« 74-Capacité du conducteur à répondre aux questions des clients »	« Le conducteur répond correctement aux questions posées par le client portant sur : horaires, jours de circulation, mode de transport à utiliser, tarifs, arrêts desservis, correspondances organisées, numéro de téléphone et adresse de l'entreprise »	Le conducteur est dans l'incapacité de renseigner un client sur une information relative à la ligne empruntée.	Si aucun client ne pose de question au conducteur, l'enquêteur doit en poser une.
Agent en contact avec les voyageurs			
	Conforme	Non Conforme	Non observable
« 13-Conducteur visible 10 minutes avant horaire de départ ».	Dix minutes avant le départ, le conducteur est à disposition des voyageurs et les portes de l'autocar sont ouvertes.	A moins de dix minutes du départ, le conducteur n'est toujours pas à disposition des voyageurs.	Inspections réalisées ailleurs qu'au point de départ initial de la ligne.
« 72-Qualité de l'accueil ».	Le conducteur regarde les clients montants. Il prononce des mots de bienvenue, une formule de courtoisie pour terminer la rencontre, et le cas échéant, des paroles d'attente. Il a un comportement souriant et commercial	Le conducteur ne regarde pas les clients montants, il n'annonce pas la formule de politesse, et le cas échéant, des paroles d'attente	

Annexe 5 :

Mission 2 – Automatisation de la mesure

L'automatisation de la mesure vise à faciliter et à accélérer le processus de traitement des mesures de la qualité dans le cadre du processus de certification. Cette automatisation est rendue nécessaire en raison de l'augmentation du nombre d'axes que la DTER cherche à certifier.

Ce travail est mené en collaboration avec l'entreprise informatique SOFT CONCEPT. Cette automatisation des mesures va du traitement des questionnaires jusqu'à la présentation des tableaux de bord.

Dans le cadre de ce travail, j'ai été en charge de la fourniture des données utiles à SOFT CONCEPT (comptages, explications relatives à notre système de mesure, présentation des critères de l'AFNOR et des items de nos enquêtes les composant), de la définition des objectifs du Pôle Qualité en matière d'automatisation de la mesure et de présentation des résultats, ainsi que du suivi du processus d'automatisation.

Les parties les plus lourdes de ce travail ont été :

- Mettre à jour et compléter les listes de comptages des gares et trains de l'ensemble des axes concernés par la certification
- Produire des documents et des tableaux expliquant aux informaticiens de SOFT CONCEPT toutes les particularités de notre système de mesure (**Voir Annexe 5.1**)
- Participer et parfois de piloter les réunions avec SOFT CONCEPT

Aujourd'hui, la mission d'automatisation de la mesure n'est pas terminée. Elle a été bloquée durant le mois d'Août du fait de la fermeture durant ce mois de l'entreprise SOFT CONCEPT. Elle reprendra en septembre et devra aboutir à une présentation sous intranet de l'ensemble de la chaîne de la mesure, depuis les grilles de mesure remplies par chaque enquêteur jusqu'aux tableaux de bord certification.

Annexe 5.1 : Exemple de document présentant nos items de mesures à l'intention de SOFT CONCEPT (extrait)

	AXE BI-MODAL				
	GG	GM	PAPU	TRAIN	CAR
Information sur l'offre de service	52	38		30	16
Information en gare	1 - 2 - 18 - 19 - 20 - 22 - 55 - 74 - 75 - 76 -	1-2-18-21-41-56			
Orientation en gare	21 - 73 - 86 -	20-53-66			
Agent en contact avec les voyageurs	28-29-30-31-32- 33-46-47-48-49- 50-51-63-64-65- 66-67-68	32-33-34-35-36- 37		19-23-24-25-26	10-11-12
Achat auprès du personnel	53	39		33	13
Confort en gare	12-69-70	12-49-50			
Disponibilité des équipements commerciaux	8-10-77-78-	8-10-57-58	6-7		
Propreté / netteté des gares	23-24-25-26-27- 34-35-36-37-38- 41-42-43-44-45- 59-60-61-62-81- 82	22-23-24-25-26- 27-28-29-30-31- 45-46-47-48-61- 62			
information aux arrêts			16-18-19-20-21- 22		1-2-3-4-5-6
information véhicule				31-32	8-17
ponctualité				<i>autre méthode</i>	27
continuité du transport				37	26
taux de charge				35	23
confort de conduite				17	24
propreté et netteté modules de transport				1-2-3-4-5-6-7	

axes référentiel BI-MODAL

OUEST LYONNAIS
SILLON ALPIN

axes référentiel MONO-MODAL

ST GERVAIS - VALLORCINE
LYON - ST ETIENNE
LYON - ROANNE
VAL DE SAONE
VALLEE DU RHONE
LYON - SAG

Annexe 6 :

Mission 3 – Utilisation de la mesure

L'utilisation de la mesure a été l'objet d'une réflexion portant sur la présentation des résultats de la mesure de la qualité aux différents clients de la mesure.

En effet, il s'agit là de l'aboutissement du système de mesure de la qualité. Et, comme on l'a déjà fait remarquer précédemment, la présentation de ces résultats doit être compatible avec les besoins de différents acteurs, et doit tenir compte de méthodes de traitement des mesures différentes.

Les formats comme la périodicité de ces tableaux de bord doivent également correspondre aux besoins des différents acteurs, et en particulier à ceux des pilotes de l'activité TER et des axes TER.

Dans le cadre de ce travail, j'ai été amené à procéder de la manière suivante :

- Etude de l'ensemble des données de pilotage présentées actuellement sous intranet.
- Etude de l'ensemble des données dont les pilotes des axes TER peuvent avoir besoin.
- Réalisation et passation d'une « enquête portant sur les tableaux de bord fournis aux pilotes des axes TER » auprès de l'ensemble des chargés d'axe (**Voir Annexe 6.1**).

Annexe 6.1 : « Enquête portant sur les tableaux de bord fournis aux pilotes des axes TER » (extrait)

<p>Le site intranet</p> <p>1. Certaines des données suivantes sont disponibles à travers divers canaux. Quelles sont celles pour lesquelles la disponibilité sous intranet est un plus pour piloter votre (vos) axe(s)?</p> <p><input type="checkbox"/> Tableau de bord de l'axe <input type="checkbox"/> Indicateurs commerciaux par axe <input type="checkbox"/> Indicateurs commerciaux par segment <input type="checkbox"/> Indicateurs de production</p> <p><i>Vous pouvez cocher plusieurs cases.</i></p>	<p>7. Choisissez dans la liste suivante les 5 indicateurs commerciaux les plus importants pour le pilotage de votre (vos) axe(s). Et si cela vous paraît possible, classez les par ordre d'importance:</p> <p><input type="checkbox"/> Recettes nettes mensuelles (par axe) <input type="checkbox"/> Recettes nettes cumulées (par axe) <input type="checkbox"/> Nombre de voyages (par mois) <input type="checkbox"/> Nombre de voyages KM (par mois) <input type="checkbox"/> Recettes (par OD) <input type="checkbox"/> Trafic (par OD) <input type="checkbox"/> Taux de fraude (par axe) <input type="checkbox"/> Taux d'automatisation sur recettes <input type="checkbox"/> Nombre d'AT mensuels (par OD) <input type="checkbox"/> Nombre d'AT hebdomadaires (par OD) <input type="checkbox"/> Nombre d'AEAA et assimilés (par OD) <input type="checkbox"/> Nombre de produits spécifiques (par OD) <input type="checkbox"/> Recettes TER (par gare) <input type="checkbox"/> Recettes DBR (par gare) <input type="checkbox"/> Recettes DBR (toutes OD) <input type="checkbox"/> Poids TER RA (par gare) <input type="checkbox"/> Ratio Dépenses sur Recettes (par gare) <input type="checkbox"/> Recettes AT (par OD) <input type="checkbox"/> Recettes AEAA (par OD) <input type="checkbox"/> Recettes billets (par OD)</p> <p><i>Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).</i></p>
<p>Le tableau de bord de l'axe sous intranet</p> <p>2. Le tableau de bord global par axe de l'outil PiloTER tel qu'il est présenté sous intranet vous semble-t-il ?</p> <p><input type="radio"/> Complet <input type="radio"/> Incomplet</p> <p>3. Si incomplet, précisez les éléments qui vous manquent:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <p>4. Le tableau de bord global par axe de l'outil PiloTER tel qu'il est présenté sous intranet vous semble-t-il ?</p> <p><input type="radio"/> Facilement lisible <input type="radio"/> Difficilement lisible</p>	<p>Indicateurs de production</p> <p>8. Choisissez dans la liste suivante les 5 indicateurs de production les plus importants pour le pilotage de votre (vos) axe(s). Et si cela vous paraît possible, classez les par ordre d'importance:</p> <p><input type="checkbox"/> Réalisation de l'offre tous trains <input type="checkbox"/> Réalisation de l'offre trains migrants <input type="checkbox"/> Nombre de trains avec retard <= 5 min. à l'arrivée <input type="checkbox"/> Nombre de trains circulants <input type="checkbox"/> Taux de ponctualité à 5 min. à l'arrivée <input type="checkbox"/> Nombre de trains avec retard <= 5 min. à l'arrivée (Migrants) <input type="checkbox"/> Nombre de trains circulants (Migrants) <input type="checkbox"/> Taux de ponctualité à 5 min. à l'arrivée (Migrants) <input type="checkbox"/> Nombre de trains partis à l'heure (à 0 min.) <input type="checkbox"/> Nombre de trains dont le départ a été renseigné <input type="checkbox"/> Taux de ponctualité à 0 min. au départ <input type="checkbox"/> Nombre de trains supprimés <input type="checkbox"/> Nombre de trains prévus (circulants + supprimés) <input type="checkbox"/> Taux de suppression <input type="checkbox"/> Délai de rétablissement des trains malades (par train) <input type="checkbox"/> Ponctualité à 5 minutes des TER à l'arrivée (par train) <input type="checkbox"/> Départ à l'heure des gares d'origine (par train)</p> <p><i>Vous pouvez cocher plusieurs cases (5 au maximum).</i></p>
<p>Indicateurs commerciaux</p> <p>5. Parmi les données suivantes présentes sous intranet sous l'onglet Indicateurs commerciaux, lesquelles utilisez-vous le plus régulièrement ?</p> <p><input type="checkbox"/> Recettes <input type="checkbox"/> Fréquentation VK <input type="checkbox"/> Fréquentation Voyages <input type="checkbox"/> Répartition par catégories tarifaires sur l'axe</p> <p><i>Vous pouvez cocher plusieurs cases.</i></p> <p>6. Vous semble-t-il utile que les indicateurs commerciaux soient distingués par segment et par axe?</p> <p><input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non</p>	
<p>Indicateurs de qualité de service (axes certifiés ou en cours de certification)</p> <p>9. Quels tableaux de bord qualité utilisez-vous principalement dans le cadre du pilotage de la qualité sur votre (vos) axe(s)?</p> <p><input type="radio"/> Les résultats de la performance <input type="radio"/> Les tableaux de bord certification</p>	