

SNCF  
SGRDD-Bibliothèque  
45, rue de Londres  
75379 PARIS CEDEX 08  
(PARIS SAINT-LAZARE)  
Tél. : 01 53 42 90 11

REFERENCE

**FER040165**

CAHIER

**156**

1911

## **RATP savoir faire**

n°44, 4ème trimestre 2002, pp. 2-7, fig., phot. - (REVUE) - S/C : 0703

L'exploitation et la certification de service.

JFS

## QUALITÉ ET MANAGEMENT

### L'EXPLOITATION ET LA CERTIFICATION DE SERVICE

Aujourd'hui, la certification de service ne laisse personne indifférent à la RATP. Appréciée par ceux qui la mettent en œuvre et s'y impliquent, elle est encore perçue par certains comme un outil rigide qu'un effet de mode a mis en avant. Il s'agit donc de rassurer les sceptiques en rappelant les fondements, les apports et les limites d'une démarche dont la RATP fut à l'origine et qui est, aujourd'hui, reprise en Espagne et en Belgique.

## QUALITÉ ET MANAGEMENT

# L'exploitation et la certification de service

## QUALITY AND MANAGEMENT

### SERVICE OPERATION AND CERTIFICATION

Opinions differ at RATP as to the importance of service certification. While those who are actively involved view it positively, for some it remains an inflexible tool or a passing trend. We need to reassure and remind detractors of its foundations, contribution and limitations. RATP was after all, the instigator of certification that is now applied in Spain and Belgium.

## QUALITÄT UND MANAGEMENT

### BETRIEB UND ZERTIFIZIERUNG

Die Zertifizierung der Verkehrsqualität ist heute bei der RATP niemandem mehr gleichgültig. Geschätzt von den Einen, die für und mit ihr arbeiten, bezweifelt von Anderen, die diese noch als zu starres Mittel empfinden, das von einer Mode in den Vordergrund gerückt wurde. Die Skeptiker müssen beruhigt werden, und man muss ihnen die Grundlagen, die Nutzen und Grenzen einer Verfahrensweise aufzeigen, die von der RATP entwickelt wurde und heute in Spanien und in Belgien angewandt wird.

## CALIDAD Y MANAGEMENT

### LA EXPLOTACIÓN Y LA CERTIFICACIÓN DE SERVICIO

Hoy en día, la certificación de servicio no deja indiferente a la RATP. Es apreciada por aquellos que la ponen en servicio y se implican en ella. Asimismo, es considerada todavía por algunas personas como una herramienta rígida a la que un efecto de moda ha dado realce. Por lo tanto se trata de tranquilizar a los escépticos recordando los fundamentos, las aportaciones y los límites de un enfoque en donde estuvo, en los orígenes, la RATP y que hoy en día es recuperado en España y en Bélgica.



L'information dynamique sur les prochains trains de la ligne A du RER.

RATP - DGC - JF Maub

par Yves Koseleff,  
Délégation Générale à la Qualité

La politique qualité de la RATP s'articule autour de deux grandes approches. D'une part, l'optimisation de son organisation interne à travers la certification selon les normes ISO 9000 et les démarches processus et, d'autre part, les engagements sur les résultats dont la certification NF service est le fer de lance. La certification NF service est issue des standards de services qui avaient déjà ouvert la voie à de nouvelles formes d'engagements dans la qualité. Elle est venue donner du sens à l'action quotidienne des agents à travers une série d'indicateurs pertinents et utiles pour les managers de terrain.

Quatre ans après l'obtention de son premier certificat sur la ligne de bus 115, il est utile de faire le

bilan de la certification NF service à la RATP. Quels sont les concepts qui fondent la certification, les enjeux sous-tendus, ses points forts et ses limites ?

### UNE MÉTHODE STRUCTURANTE

La certification de service est la reconnaissance par un organisme externe, expert et neutre, d'une certaine qualité de service ou, plus précisément, d'un service conforme à un certain nombre d'engagements définis au préalable. C'est un label.

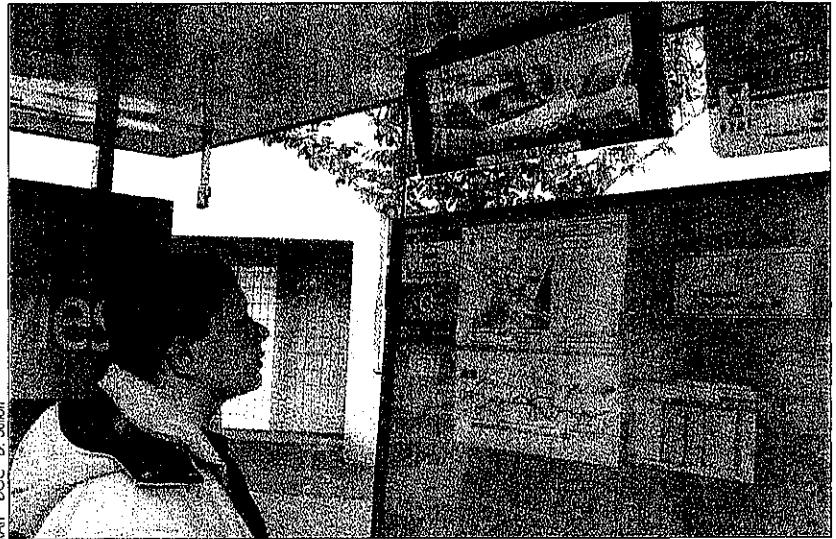
Le bilan quantitatif est significatif. A la fin du quatrième trimestre 2002, la RATP a fait certifier plus de 90 lignes d'autobus, 4 lignes de métro, la structure chargée du contrôle bus, une desserte aéroportuaire (Roissy-Bus), une ligne de tramway, une navette automatique (Orly-Val) et son centre d'information téléphonique. Des démarches de certification sont également en cours au RER et sur certains pôles d'échanges. Alors, pourquoi cette frénésie de certification ? S'agit-il du seul plaisir d'obtenir un label ? Même si cet aspect des choses est important en ce qu'il valorise le professionnalisme des agents travaillant dans une activité certifiée, l'essentiel est ailleurs. Il réside dans les changements durables que cette méthode de management centrée sur la qualité instille à la RATP.

La méthode cycle de la qualité (CYQ) fut, en 1994, à la base des premiers indicateurs qualité orientés clients à l'exploitation et constitue l'ossature des normes française (XP X 50 805) et européenne (EN 13816) sur la qualité dans les transports publics. Il faut donc voir dans la certification de service, d'une part, une extension opérationnelle de ce qui se faisait déjà avec quelques standards d'entreprise et, d'autre part, un label conforme à une norme désormais européenne. Standards, normes et certification NF service sont tous les trois les héritiers de la méthode CYQ.

Le cycle de la qualité a essentiellement pour objet de clarifier le rôle des acteurs du service ainsi que leurs interfaces. En particulier, il réussit à distinguer le champ d'action des différents acteurs de la qualité, essentiellement entreprises et clients, sans les opposer. Il a ainsi l'immense mérite d'offrir un cadre à l'action, en respectant les attentes des clients et les contraintes de l'entreprise. S'agissant de la qualité rendue, il distingue clairement ce qui relève de l'objectif et du subjectif alors que les anciens modèles les mélangeaient allègrement.

### DES ENGAGEMENTS MESURÉS

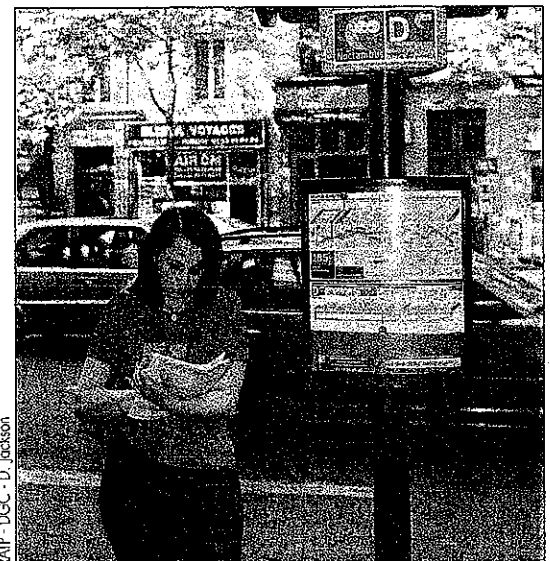
Avant de tirer un premier bilan de la certification à la RATP, il est nécessaire, pour bien comprendre sa portée, de revenir sur les modalités de construction des engagements et de leur mesure.



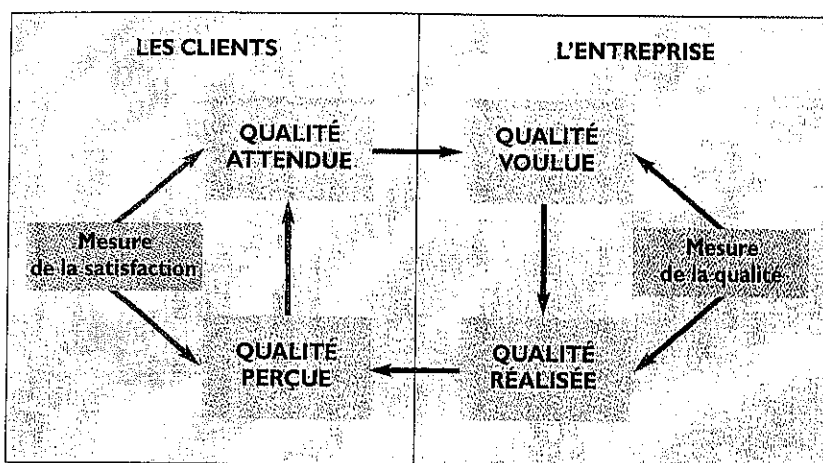
*Les supports d'informations destinés aux voyageurs à un arrêt de bus.*

### La qualité attendue

Chaque client a ses propres attentes en matière de transports et de services qui lui sont associés. Il existe un éventail impressionnant de souhaits en la matière. Cependant, chacun conviendra qu'il est impossible de contenter tout le monde. Comment alors concilier l'envie de satisfaction totale et multiforme des clients, la qualité attendue, et ce que la RATP peut raisonnablement s'engager à faire, compte tenu de ses contraintes financières, environnementales, sociales et managériales ? Comme dans tout système d'acteurs aux intérêts convergents, quoique différents, il a fallu trouver un compromis basé sur le partage d'expérience. Ce compromis est à même de déboucher sur des engagements importants pour les clients et réalisables par l'entreprise. En s'appuyant sur les familles d'indicateurs définies dans la norme française et sur de nombreux échanges entre acteurs du transport, transporteurs, autorités organisatrices, associations de voyageurs, il a été possible de



*La mesure de l'information, par une enquêtrice, à un arrêt de bus.*



Le schéma de la mesure de la qualité.

construire un référentiel de service par réseau au niveau national, puis régional. Cette négociation, nouvelle dans un domaine que l'entreprise s'était trop souvent réservé, a marqué l'avènement de relations transparentes, conviviales et responsables entre des acteurs jadis parfois opposés. C'est le premier succès de la méthode.

## La qualité voulue

Avec la définition des indicateurs, la notion de qualité voulue émerge mais, il lui manque encore une dimension essentielle : le niveau d'exigence. C'est louable de s'engager à ce que les clients des bus n'attendent pas plus de tant de minutes après l'horaire prévu de passage, mais c'est insuffisant. Quel est le pourcentage exact de voyageurs bénéficiant de cette qualité de service et quelles sont les situations que l'entreprise juge inacceptables ? Deuxième point fort : la négociation entre acteurs a permis de dégager des engagements précis, consensuels et orientés clients.

## La qualité réalisée

Corrélativement, et c'est le troisième point fort de la méthode CYQ déclinée dans ce cadre précis de la certification, la mesure sur le terrain de la qualité de service apparaît comme la pierre angu-

laire du système en permettant d'objectiver la qualité réalisée. C'est de la fiabilité de la mesure des indicateurs dont dépend largement la crédibilité du système de management par les résultats et l'adhésion des agents à la démarche de certification. C'est aussi en fonction des résultats de cette mesure que la certification est délivrée ou non. Aujourd'hui, l'organisme certificateur est très attentif aux méthodes utilisées. Il en va de la crédibilité de son label. Pour ces deux raisons, la RATP s'est extrêmement professionnalisée sur ce point. La mesure de la qualité est devenue une activité à part entière dans l'entreprise. Elle requiert certes des moyens humains et financiers et ça n'a pas été facile de le faire accepter par tous. Cependant, malgré des interrogations légitimes liées essentiellement aux coûts de cette activité, il a été admis qu'il en allait de la pérennité de la politique d'amélioration du service et de la performance future de la Régie.

## La qualité perçue

Ce faisant, il faut toujours s'assurer que la qualité réalisée n'est pas en décalage avec la perception subjective qu'en ont les clients, leur qualité perçue. Si, par exemple, l'écart se révèle très important sur une dimension du service entre les résultats mesurés et ce qu'en perçoivent les clients, alors, l'entreprise doit s'interroger. Soit en considérant que le système de mesure de la qualité réalisée est quelque part faussé, soit que les clients n'ont pas perçu les efforts réalisés et qu'il est nécessaire de mieux communiquer.

Enfin, le cycle se boucle sur la redéfinition permanente d'attentes qui peuvent évoluer dans le temps. Les clients peuvent être plus exigeants sur une dimension du service ou en faire émerger de nouvelles. Dans le cadre de la certification NF service, il est prévu de procéder à une telle analyse tous les trois ans.

Le succès de la méthode CYQ et de son opérationnalité tient au fait qu'elle a permis de spécifier le niveau de service que l'entreprise souhaitait



L'activité de contrôle est certifiée.

Les indicateurs de charge dans le métro sont parmi les plus importants pour la certification.

rendre - spécification -, d'accorder une attention permanente aux attentes du client et à sa façon de percevoir notre service - écoute -, en quelques mots, de manager par les résultats. Ce bouclage permet, en outre, une adaptation permanente aux attentes des clients par une redéfinition périodique de la qualité voulue.

Après bientôt quatre années d'expériences, quelles sont les avancées et les limites de cet outil ?

## LES CONSÉQUENCES DE LA CERTIFICATION

Même si de multiples expériences avaient déjà cours, même si les standards de service avaient servi de rampe de lancement, la certification marque l'avènement de la culture qualité sur les lignes des réseaux RATP. La définition claire et précise des engagements de service offre une trame pour l'action. Elle dessine les lignes directrices sur lesquelles l'encadrement de terrain peut s'appuyer pour manager. Elle donne le cap.

### Les avancées managériales

Elles sont perceptibles à l'échelle d'une ligne puisque c'est l'échelle du management à la RATP mais, plus globalement, à l'échelle de chaque réseau. Ainsi, au-delà de spécificités locales légitimes dans un système décentralisé, la certification oriente l'ensemble de l'entreprise dans le même sens. L'engagement sur la qualité de l'accueil au guichet est le même sur la ligne 1 que sur la ligne 8 ou 14.

Parallèlement à cette lisibilité, le management peut se référer à une double légitimité : celle du plus haut niveau de l'entreprise qui a clairement choisi cet outil pour progresser et celle des clients qui ont été représentés dans la définition des engagements. La reconnaissance externe du professionnalisme des agents est un élément de fierté pour ceux qui l'ont reçue. En ouvrant cette perspective, la certification constitue un puissant moteur pour l'implication des agents dans la démarche.

Enfin, les résultats souhaités ne peuvent être atteints sans la collaboration du manager et de son équipe. Sur les lignes certifiées, des pilotes d'indicateurs ont été nommés et responsabilisés, des groupes de travail par engagement de service ont réuni cadres, agents de maîtrise et agents d'exploitation autour d'un même objectif : mettre sur la table les problèmes et dégager les solutions permettant d'améliorer la qualité de service. Même si cette implication est variable selon les lignes, il est clair que dans un système où chacun contribue à la qualité du service, la collaboration et l'adhésion aux mêmes objectifs s'imposent.

### Une culture de résultats

En faisant la part belle à la culture de résultats, la certification NF service est naturellement responsabilisante. Chacun est placé en face de la qualité de service qu'il contribue à offrir aux clients. D'où, une fois encore, l'importance d'une mesure fiabilisée de la qualité réalisée.

La certification est par ailleurs une démarche volontaire. Chaque ligne choisit le moment qui lui semble le plus opportun pour initier la démarche. En s'engageant dans la certification en conformité avec toute la politique qualité, l'encadrement de la ligne donne son sens à l'action. Il s'engage à assurer le suivi de la démarche et à apporter son soutien à ceux qui s'y impliquent. Enfin, la certification de service permet de développer des relations partenariales entre les différents contributeurs du service rendu aux clients-voyageurs. Ces contributeurs qui sont souvent externes aux services d'exploitation : mainteneurs des espaces, du matériel, de la voie, etc., sont responsabilisés par l'enjeu, même lorsqu'il ne s'agit pas de leur propre certification. Cette logique par processus est encore nouvelle dans une entreprise historiquement organisée par métiers ou par fonctions. Cette démarche contribue à décloisonner l'entreprise. Elle enrichit les relations et la nature des interfaces entre les différents contributeurs d'un même service.



L'information sur l'offre au point de vente d'une ligne de bus.

La netteté et la propreté des rames de métro.

CERTIFICATION NF SERVICE		Bilan au 30/11/2002		Cibles	
		Réalisations	En cours	2002	2003
<b>BUS</b>	lignes	93	15	95	137
	contrôle du service bus	1	0	1	1
	dessertes aéroports	1	1	2	2
	tramways	1	1	1	2
<b>MES-MTS</b>	lignes	4	5	6	8
<b>RER</b>	lignes		2	1	2
<b>ORLYVAL</b>		1		1	1
<b>TOUS RÉSEAUX</b>					
	pôles d'échange multimodaux		3		1
	centre d'information téléphonique	1		1	1

Bilan de la certification au 30 novembre 2002.

### Le client au cœur de l'action

L'un des principaux mérites de la certification est d'avoir placé le client au cœur de l'action et du dialogue managérial et d'avoir fait sortir l'entreprise des logiques autocentrées et des indicateurs techniques. Il n'y a pas encore si longtemps, l'appellation "client" était lourde de sous-entendus et il nous était presque reproché de l'utiliser. Cette difficulté à nommer ses clients était comme le signe d'une entreprise publique incapable d'admettre que le voyageur pouvait ne pas être captif des transports, comme s'il devait nous dire merci du seul fait d'être transporté. Aujourd'hui, et la certification de service y a largement contribué, le client n'est plus perçu comme celui qui exige mais ne comprend rien au fonctionnement de la RATP. Il est devenu l'une de nos références explicites, celui qui a le choix de ses modes de transport, celui qui a le droit de porter un jugement sur nos prestations, celui dont le jugement, bon ou mauvais, est pris en compte. Les indicateurs sont construits avec eux, exprimés en pourcentage de clients satisfaits. La mesure est faite avec "le regard client" et la communication vers le client est désormais totalement entrée dans les mœurs.

### Les limites

Malgré tous ses atouts, la certification NF service sur les réseaux de transport de la RATP comporte quelques limites. Certaines sont liées à l'outil et à son champ d'action et sont communes à toutes les démarches qualité. Pour une ligne certifiée, l'un des effets pervers serait de s'en tenir là et de ne plus chercher à progresser. "Après tout, on est certifié. C'est ce qu'attend le client !" Cependant, certification ne signifie pas excellence en tous points et n'est aucunement une fin en soi. L'approche par la qualité est une démarche d'amélioration permanente dont la certification peut être perçue comme une étape. De la même manière, il faut éviter de partir trop tôt en certification. Si elle peut être un puissant levier pour initier une démarche qualité, prendre trop de temps pour être certifié génère de la frustration auprès des agents. Nous l'avons déjà vécu !

Enfin, d'autres limites sont liées à son utilisation actuelle. L'implication et la responsabilisation de l'ensemble des agents doivent permettre d'éviter la simple course au label, pour donner corps à une véritable logique de déploiement de la culture de la relation de service souhaitée. Sens, suivi et soutien sont applicables à la certification de service pour lui donner toute sa dimension culturelle et managériale.

### UN OUTIL DE PROGRÈS

La certification de service est un outil de progrès qui s'inscrit pleinement dans la politique novatrice que la RATP déploie aujourd'hui en matière de qualité de service. Les engagements sur les résultats permettent d'intégrer les deux faces d'une même réalité : l'écoute du client et le management par la qualité. En engageant les lignes sur des objectifs mesurables et manageables, la certification représente un formidable levier pour la responsabilisation collective et l'amélioration continue de la prestation fournie aux clients. Cet outil trouve naturellement sa place dans la phase de changements et d'ouverture que vit actuellement la RATP : ouverture à la concurrence, contractualisation avec l'autorité organisatrice, développement des partenariats avec les collectivités locales en Ile-de-France... A cet égard, la certification est à la fois une résultante de cette ouverture et l'un des points d'appui de son développement. Pour autant, cette démarche reste particulièrement fragile parce qu'elle en est encore à sa phase de déploiement. Au-delà des mérites qui viennent d'être exposés, la certification de service ne saurait à elle seule représenter la diversité des outils actuellement utilisés dans l'entreprise pour améliorer son fonctionnement. Les démarches de consolidations d'activités transversales - démarches processus -, d'optimisation des organisations, ou les attitudes de service attentionné à l'égard des clients en sont quelques exemples. Les leviers d'amélioration de la qualité de service sont nombreux. La RATP ne veut en délaissier aucun.



## LES INDICATEURS DE LA CERTIFICATION

### MÉTRO

Information permanente en station.  
Affichage permanent à bord des rames.  
Accueil et information aux guichets.  
Attente des trains.  
Achat au distributeur.  
Franchissement de la ligne de péage.  
Disponibilité des escaliers mécaniques, trottoirs roulants, ascenseurs.  
Propreté et netteté des espaces voyageurs et des équipements de la station.  
Propreté et netteté des rames.  
Confort du voyageur dans les rames.

Information en station en cas de situation perturbée prévue.  
Information en station en cas de situation perturbée inopinée.  
Information dans les rames en cas de perturbation inopinée.  
Réponses aux réclamations écrites.  
Accessibilité et qualité des réponses apportées par le centre d'information téléphonique de l'entreprise.  
Accessibilité par le téléphone du service clientèle de la ligne.  
Qualité de la réponse apportée par le service clientèle de la ligne aux demandes d'information par téléphone.  
Confort du voyageur en rames en heures creuses et de nuit.  
Confort du voyageur en rames aux heures de flancs de pointe.  
Lutte contre la fraude.

### RER

Information en gare avant les lignes de péage et hors zone de correspondance.  
Information en zone contrôlée.  
Accueil et information en gare.  
Disponibilité des distributeurs automatiques.  
Disponibilité des lignes de contrôle.  
Disponibilité des équipements mécanisés et automatisés.  
Propreté et netteté des gares.  
Propreté et netteté des trains : intérieur et extérieur.  
Ponctualité-régularité.  
Confort du voyageur dans les trains.  
Information permanente dans les trains (interne).  
Information dynamique en gare sur les prochains trains.

Information dynamique sur les prochains passages de trains sur les quais.  
Information à l'extérieur des trains (code mission).  
Accueil lors du contrôle en gare et à bord des trains.  
Lutte contre la fraude.  
Information à distance.  
Information en gare en situation perturbée prévue 72 heures à l'avance.  
Information en gare en situation perturbée inopinée.  
Information dans les trains en cas de situation perturbée.  
Traitement des réclamations reçues par courrier postal : respect du délai.

### BUS

Information sur l'offre de service aux points de vente ou d'accueil de l'entreprise.  
Renseignements à distance de l'entreprise.  
Renseignements à distance du centre d'exploitation.  
Identification des lieux de vente.  
Information sur l'offre de service chez les dépositaires.  
Renseignements aux points d'arrêts.  
Information sur autobus.  
Information écrite en situation perturbée prévue aux points d'accueil et en voiture.  
Information aux arrêts en situation perturbée inopinée.  
Information orale en voiture en situation perturbée.  
Régularité-ponctualité.  
Réponse aux réclamations.

Attitude du conducteur.  
Accueil téléphonique de l'entreprise.  
Accueil téléphonique du centre d'exploitation.  
Disponibilité des appareils distributeurs des titres de transport.  
Disponibilité des équipements embarqués.  
Annonce des arrêts pour les lignes équipées.  
Taux de charge.  
Confort de conduite.  
Montée au terminus.  
Netteté / propreté des points d'arrêt.  
Netteté / propreté des autobus.  
Fiabilité de l'autobus.  
Lutte contre la fraude.  
Lutte contre la pollution.

Ce type de certification existe aussi pour le tramway, les lignes bus aéroportuaires et Orlyval.

### EXEMPLE DE DÉCLINAISON D'UN INDICATEUR

Critères	SERVICE DE REFERENCE	NIVEAU D'EXIGENCE	SITUATIONS INACCEPTABLES
<b>Achat au distributeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans chaque station, il y a au moins un distributeur de titres de transport; le voyageur peut obtenir son titre auprès de chaque distributeur. Il récupère sa monnaie, ou sa carte bancaire et son récépissé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins 92% des voyageurs sont servis, conformément au service de référence.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le voyageur ne peut obtenir un titre de transport dans la station.</li> <li>Sa carte bancaire est absorbée à tort par un distributeur automatique.</li> <li>La monnaie n'est pas rendue (sauf message de mise en garde).</li> <li>Le voyageur ayant acquitté le prix de son titre, celui-ci ne lui est pas délivré.</li> </ul>