

# L'OBTENTION DU LABEL NF SERVICE POUR UN OPERATEUR DE TRANSPORT URBAIN : ENJEUX POUR L'ENTREPRISE, RESSENTI POUR LES CLIENTS.

## Le cas de la STIVO

### Introduction

Dans une société où les individus confèrent une attention particulière à tout ce qu'ils achètent, la qualité est un élément clef. Acheter un produit ou un service de qualité est un gage de confiance. Il s'agit d'un élément de fidélisation, de comparaison et de différenciation des entreprises de la même qualité.

L'organisme certificateur- l'Association Française de Normalisation (AFNOR Certification) a élaboré un certain nombre de règles visant à rationaliser et à quantifier la qualité d'un bien ou d'un service. Le respect de ces règles se matérialise par l'apposition d'un label de qualité.

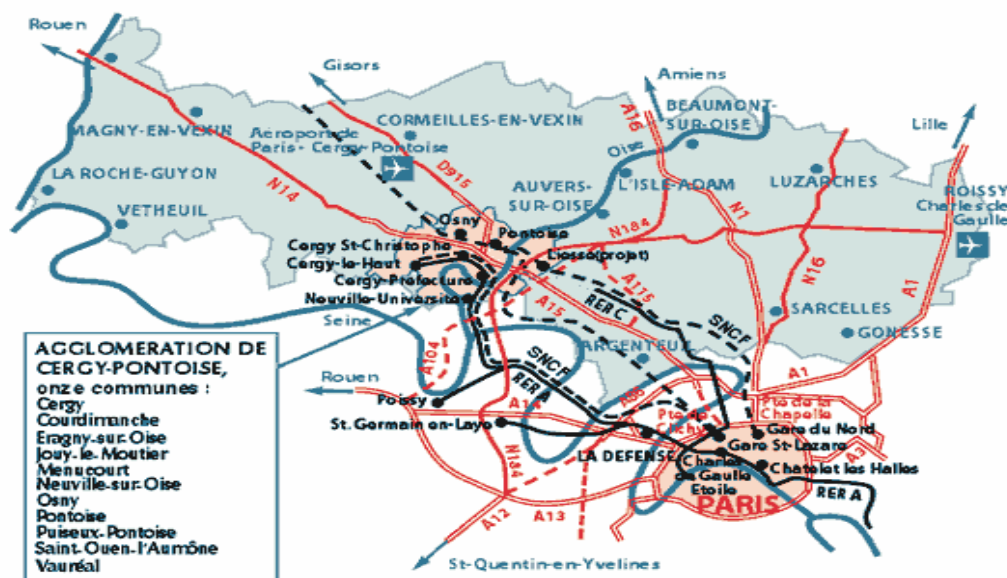
Ainsi, en transport routier de voyageurs « le label NF service » atteste de la qualité du service de transport.

Au travers du cas de la STIVO<sup>1</sup>, entreprise ayant obtenue la certification NF service sur 5 de ces lignes et qui projette un extension à l'ensemble du réseau à horizon 2008, nous verrons quels sont les enjeux du label NF service pour un opérateur de transport urbain et quel est le ressenti des clients.

<sup>1</sup> La STIVO (Société de transport Interurbain du Val d'Oise) exploite le réseau de transport urbain de l'agglomération nouvelle de Cergy-Pontoise.

## I- LES ELEMENTS DU CONTEXTE

L'agglomération de Cergy-Pontoise regroupe onze communes : Cergy, Courdimanche, Eragny sur Oise, Jouy le Moutier, Menucourt, Neuville-sur-Oise, Osny, Pontoise, Puiseux-Pontoise, Saint-Ouen-l'Aumône et Vauréal. Elle compte plus de 180 000 habitants.



Plan de localisation de l'agglomération de Cergy-Pontoise

La Communauté d'Agglomération Nouvelle (CAN) de Cergy-Pontoise associe les onze communes composant l'agglomération, administré par un comité de 60 membres délégués issus des onze communes, il est présidé par Dominique Lefebvre également maire de Cergy.

La CAN développe toutes les actions à vocation intercommunale qui déterminent le cadre de vie actuel et futur des habitants et du tissu économique. Les compétences de la CAN de Cergy-Pontoise concernent les transports publics mais également l'urbanisme, le développement économique, l'environnement, l'éducation et les activités culturelles et sportives.

Depuis 1993, l'exploitation du réseau de transport urbain de l'agglomération nouvelle est accordée à la STIVO (Société de Transport Interurbain du Val d'Oise). La convention qui lie les deux partenaires (CAN et STIVO) détermine une subvention forfaitaire annuelle.

La STIVO (créée en 1974) est détenue à 50% par les Cars Giroux et à 50% par les cars Lacroix. Elle n'est donc pas la propriété de l'un des trois grands groupes de transport qui se partagent aujourd'hui le marché du transport urbain (Connex, Kéolis, Transdev). Elle est en revanche affiliée à OPTILE qui fédère les transporteurs de la région parisienne en dehors de la RATP.

Avec 16 lignes de transport en commun, le réseau de la STIVO est un des plus étendus de la région parisienne. Le réseau dessert un grand nombre de points stratégiques dont l'agglomération est riche. Ainsi, la STIVO dispose d'un parc de 99 Véhicules (8 standards, 55 standards surbaissés, 9 articulés, 27 articulés surbaissés). L'âge moyen du parc est de 5 ans. L'effectif est de 300 personnes (dont 250 conducteurs).

Chaque jour, 180 000 voyageurs transitent à travers le réseau. Le réseau dessert un grand nombre de points stratégiques dont l'agglomération est riche. En effet, il y a 83 groupes scolaires, 19 collèges et 11 lycées. Cergy-Pontoise est un pôle étudiant avec 3 sites universitaires et de nombreuses écoles supérieures telles que l'ESSEC, l'ENSEA, Polytechnique, ENSPO. Il faut enfin souligner la présence de différents centres commerciaux et de plus de 3500 entreprises.



Plan du réseau STIVO

## II- LES ENJEUX DE LA MARQUE NF SERVICE POUR UN RESEAU DE TRANSPORT URBAIN DE VOYAGEURS

### 1/ Définition et objet de la marque NF service

La marque NF service est l'une des marques nationales de normalisation accordée par l'Association Française de Normalisation (A.F.N.O.R). Son objet est d'attester la conformité des services aux normes Françaises, Européennes ou Internationales. C'est la propriété exclusive d' A.F.N.O.R qui dispose de garanties suffisantes d'impartialité envers les prestataires pour lesquels la marque NF service est demandée ainsi qu'à l'égard des utilisateurs desdits services. La marque NF service est obtenue à la suite d'un audit de certification.

Dans le secteur du transport de voyageurs, la certification NF service a pour objectif d'attester que le service rendu est conforme aux exigences spécifiées par l'Autorité Organisatrice et par les usagers.

La norme de référence dans ce domaine est la norme européenne **NF EN 138116** de septembre 2002 qui remplace la norme **XP X 50805** dont l'intitulé est « Transport, Logistique et Services, Transport Public de Voyageurs, Définition de la qualité de service, objectifs et mesures ».

Dans le règlement NF 281 « Transport de Voyageurs » les 5 activités suivantes sont référencées :

- NF 235 : Service de transport Régional et Départemental de voyageurs,
- NF 279 : Service de desserte d'aéroport,
- NF 286 : Service de transport urbain de voyageurs,
- NF 298 : Service associés au transport de voyageurs,
- NF 305 : Service de transport scolaire,
- NF 326 : Service de transport collectif privé,
- NF 371 : Service de transport à la demande.

### 2/ Une valorisation de l'image afin de reconquérir la clientèle

Depuis les années 90, de nouveaux enjeux naissent pour les réseaux de transports publics. Les villes s'élargissent et de véritables agglomérations naissent. Avec elles de nouveaux besoins apparaissent, la ville et ses services doivent être accessibles : desserte maillée, plus de fréquence, plus de régularité, facilité d'accès à l'information et facilité d'usage. Pour le transport public il ne s'agit plus de transporter des passagers d'un point A à un point B mais d'assurer un véritable service *de qualité* .

De plus, la grande grève de 1995 a créé un véritable électrochoc dans la profession, à cette époque l'image du transport est à son plus bas niveau. Les récriminations habituelles sur la ponctualité, l'insécurité ou la propreté fusent et résument le ressenti des clients lorsqu'ils effectuent un déplacement avec les transports en commun.

La certification NF service vise à faire évoluer cette vision et à élargir le rôle du transport public. L'utilisateur devient le client, il est de plus en plus exigeant sur la prestation et sa qualité, il ne veut plus être considéré comme un utilisateur. Il ne s'agit plus de *faire rouler des bus* mais de transporter dans des conditions agréables et confortables.

La concurrence est également de plus en plus présente. La gestion du transport public urbain en régie tend à disparaître au profit de marchés publics ou de la délégation de service public qui nécessitent des appels d'offres se renouvelant à intervalle régulier.

D'autre part, les collectivités prennent peu à peu conscience de l'importance du transport urbain pour le client, qui est également un électeur. L'argument financier, qui était jusqu'à présent le critère déterminant, n'est plus le seul à être pris en compte par la collectivité lors de la passation des marchés. La plupart des élus souhaitent en effet que le transport urbain soit sinon une vitrine, au moins un élément positif dans un bilan politique global.

Conscientes de ce nouvel aspect, les entreprises de transport urbain font donc progressivement appel à une démarche qualité visant à obtenir une certification, qui sera un faire-valoir non négligeable lors de l'appel d'offres.

Ce ne sont toutefois pas les seules motivations qui peuvent pousser une entreprise de transport à procéder à une démarche qualité. Le transport public urbain est en effet en proie depuis quelques années à une stabilisation voire à une baisse de la fréquentation, malgré des investissements croissants. Cet état de fait est difficilement supportable, tant pour l'Autorité Organisatrice que pour l'exploitant. Les migrants alternants sont de plus en plus nombreux : en 1999, ils représentent 60,9% des actifs ayant un emploi contre 52,3% en 1990, et 46,1% en 1982. Les trajets qu'ils accomplissent pour se rendre sur leur lieu de travail sont également de plus en plus longs. En 1999, ils travaillent dans une commune située en moyenne à 15,1 kilomètres à vol d'oiseau de leur domicile ; cette distance moyenne était de 14,1 kilomètres en 1990, et de 13,1 kilomètres en 1982<sup>2</sup>. Dans ce contexte, la voiture particulière apparaît comme le mode offrant la plus forte satisfaction (avoisinant les 100%) car elle relève du choix total du propriétaire : forme, couleur, confort interne, options etc. L'utilisateur des transports en commun est tributaire des horaires, du matériel, du personnel, de la vitesse, de la promiscuité avec les autres voyageurs et encore faut-il qu'il dispose d'une ligne près de chez lui.

Ainsi la collectivité constate une baisse de la fréquentation des transports en commun due à une croissance du trafic automobile, source de nuisances et de congestion qu'il est difficilement souhaitable de voir prospérer. L'entreprise, quant à elle, voit son chiffre d'affaires suivre une courbe parallèle à celle de la fréquentation.

Par conséquent, pour la collectivité et le transporteur, il est urgent d'enrayer cette tendance et de développer une nouvelle manière de gérer, d'organiser et de penser le transport public. Cela passe par des investissements conséquents que consentent peu à peu les autorités organisatrices et les entreprises, que ce soit dans l'achat de nouveaux matériels ou dans la

réalisation d'infrastructures de qualité afin de stimuler une nouvelle demande. L'objectif désormais n'est pas nécessairement de produire *plus* mais de produire *mieux*.

En résumé, les fondements de la démarche de certification NF service sont de deux ordres, à la fois politiques et économiques.

<sup>2</sup> Source : Les déplacements domicile- travail INSEE PREMIERE N°767-Avril 2001

A l'image d'autres réseaux urbains, la STIVO est confrontée depuis quelques années à un ralentissement de la croissance de sa fréquentation, en dépit d'investissement soutenus : l'entreprise possède par exemple le parc d'autobus le plus jeune de France, avec 5 ans d'âge moyen, pour une centaine de véhicules environ. Par conséquent, il convient a été convenu d'orienter les efforts vers une amélioration de la qualité du service rendu, ce qui permettrait à terme de séduire une clientèle nouvelle, adepte jusque là, de la voiture particulière.

### **3/ Un outil de coopération et un projet d'entreprise**

La démarche de certification incite l'ensemble des acteurs du transport public à coopérer, c'est une véritable démarche de management. Elle nécessite un travail en partenariat entre l'entreprise exploitante du réseau, l'autorité organisatrice et les associations d'usagers. Aujourd'hui, dans les contrats liant une Autorité organisatrice à un transporteur, la qualité de service est incontournable. De plus en plus de contrats responsabilisants sont élaborés afin de mener à bien un processus de certification. Ainsi en 2001<sup>3</sup>, sur 87 entreprises exploitantes adhérentes à l'Union des Transports Publics (UTP), 50 avaient signé des engagements contractuels portant sur la qualité de service.

Un transporteur ne peut à lui seul améliorer la qualité de service global. L'Autorité Organisatrice doit avoir une véritable volonté de mener une politique de transport performante sur son territoire par l'intermédiaire, par exemple, des Plans de Déplacements Urbains (PDU). Ainsi, l'ensemble des infrastructures créées pour favoriser les transports publics et les modes doux, tels que les couloirs de bus, les pôles d'échanges ou les Systèmes d'Aides à l'Exploitation et à l'Information Voyageurs (SAIEV), ne feront qu'améliorer la performance globale des systèmes de transports et par conséquent la qualité de service.

Les Associations d'Usagers participent également à la démarche qualité. Les clients sont invités à s'exprimer, proposer et comprendre. Par l'intermédiaire de la démarche de certification, ils deviennent de véritables « acteurs du développement des transports publics ».

Au-delà de cette coopération entre les différents acteurs qui font avancer le transport public, il faut également repenser l'organisation interne de l'opérateur. Il est important d'impliquer chaque employé dans les nouveaux services demandés. Ainsi, le conducteur n'est plus seulement un technicien, il devient un agent chargé des relations avec le client que l'on intitule désormais « agent commercial de conduite ». Le contrôleur devient également un agent d'éducation civique. Tous les métiers doivent évoluer vers la qualité de service.

L'obtention du label NF service dépend, en grande partie de cette coopération entre les différents acteurs et de l'adhésion de l'ensemble des salariés de l'entreprise exploitante.

<sup>3</sup> Source : Manifeste « Horizon 2010 pour la qualité de service »UTP, 2001

Aujourd'hui, 10 opérateurs ont obtenues le label NF service sur certaines de leurs lignes urbaines:

Entreprise	Secteur desservi	Nombre de lignes
RATP BUS	Agglomération parisienne	104
CONNEX	Yvelines, Hauts de Seine, Gironde	27
SLTC	Agglomération de Lyon	32
TVO	Val d'Oise	6
SETUB	Agglomération de Bourg en Bresse	1
CIF	Seine et Marne	1
SEMITAN	Agglomération de Nantes	1
SEMVAT	Agglomération de Toulouse	2
STAS	Agglomération de St Priest en Jarez	1
STIVO	Agglomération de Cergy-Pontoise	5

La majeure partie des lignes certifiées NF service (NF 286 « Service de Transport Urbain de Voyageurs ») se situe en Ile de France.

Pour la STIVO, ce gage de confiance à été obtenu en mars 2003, reconduit en mars 2004 (puisque à renouveler chaque année) sur cinq lignes 40 42 45 48 49 et suppose le respect d'un certains nombres de critères du règlement concerné.

### III- LA CERTIFICATION NF SERVICE A LA STIVO

#### 1/ Le choix des critères

Au total, 19 critères ont été retenus :

Code du critère	Intitulé
CO1	Renseignements aux points d'arrêts
CO2	Information Autobus
CO3	Information sur l'offre de service
CO4	Attitude Conducteur
CO5	Régularité/Ponctualité
CO6	Disponibilité des équipements embarqués
CO7	Fiabilité Autobus
CO8	Propreté Autobus
CO9	Taux de charge
CO10	Confort de conduite
CS11	Accueil téléphonique
CS12	Information téléphonique
CS13	Information en situation perturbée
CS14	Netteté/Propreté des points d'arrêts
CS15	Lutte contre la fraude
CS16	Réponse aux réclamations écrites
CC1	Identification des dépositaires
CC2	Information Web

Parmi ces critères, on distingue :

- *les critères obligatoires* s'imposant à toutes les lignes ou les services pour lesquels le transporteur est demandeur de la certification NF service,
- *les critères spécifiques* incluant au moins les critères imposés du règlement. Ils sont spécifiques car 3 critères sur 6 seulement doivent atteindre le niveau d'exigence fixé,
- *les critères complémentaires* qui ne font pas l'objet d'une qualification mais pour lesquels le transporteur doit apporter la preuve de leur prise en compte effective.

La STIVO est en charge de seize critères (en bleu) et le CAN de trois critères ( en jaune).

## 2/ La sélection des lignes concernés

LIGNES	40	42	45	48	49
<b>Fréquentation quotidienne</b>	<b>2 953</b>	<b>4 628</b>	<b>12 237</b>	<b>5 357</b>	<b>5 559</b>
Nombre de courses en semaine (hiver)	101	137	187	173	132
<i>Fréquentation moyenne par course</i>	29	34	65	31	42
Intervalles en semaine (HP)	10	10	10	10	10
Intervalles en semaine (HC)	40	20	10	20	20
Amplitude	5h30-22h30	5h42-22h14	5h23-23h06	5h38-23h12	5h48-21h40
Km journalier	832	1142	1646	1651	1203
Kilométrage de la ligne	8,50/9	6,10	8,40/9,60	8,60/10,90 8,50	9,90
Nombre de points d'arrêts desservis	21	16/15	21	28	24
Nombre de gares desservies	2	1	3	1	3

La sélection a donc été faite de façon à avoir aussi bien des lignes courtes que longues, fortes que moyennes, avec beaucoup ou peu de correspondance. L'ensemble de ces 5 lignes transportent à elles seules 43 % des clients.

## 3/ Les coûts engendrés

La démarche de certification entamée par la STIVO peut être chiffrée de la façon suivante :

- Certification des 5 lignes par AFNOR : 16 000 euros
- Frais annexes (formation, salaires des contrôleurs- qualité) : 200 000 euros
- Communication (interne et externe) : 22 000 euros

Comme nous avons pu le voir l'objectif de cette démarche pour l'opérateur est de valoriser son image vis-à-vis de ses clients, de prouver son professionnalisme. En somme il faut savoir si le coût engendré pour améliorer la qualité a eu des répercussions dans la vision des clients.

La STIVO à chercher à savoir si cet objectif était atteint au moyen d'une enquête intitulée « Perception Qualité ».

## IV-LE RESENTI DES CLIENTS DES LIGNES CERTIFIEES

### 1/ L'enquête « Perception Qualité »

Un questionnaire a été administré en face à face à 500 usagers des lignes certifiées aux heures de pointes dans les principaux points générateurs de flux (Cergy Préfecture, Cergy- St-Christophe et Pontoise). Pour avoir un échantillon équilibré selon la proportion d'usagers transportés sur chaque ligne, le questionnaire a été diffusé à 3% du total de clients par jour. Les dates fixées pour poser ce questionnaire ont été du 23 juin au 18 juin 2003 soit 5 mois après l'obtention de la certification. (Annexe 1)

Entre temps, les clients ont pu prendre connaissance de la labellisation via une campagne d'affichage à bord des bus, des articles dans la presse, ainsi que sur les horaires où le logo est apposé.

### 2/ Les résultats de l'enquête

*A la question : « Savez vous que cette ligne est certifiée NF service ? »*

68 % des enquêtés n'ont pas connaissance de la certification. Cette tendance est plus ou moins forte selon le type de clientèle fréquentant la ligne. On constate par exemple que les clients les moins informés sont ceux de la ligne 40 où le niveau social est peu élevé (population des HLM).

*A la question : « Pour vous la norme NF service représente : Un label justifiant un service de qualité pour le client / Un label destiné à valoriser les salariés de l'entreprise/ Ne connaît pas » ?*

Ce résultat rejoint celui la question précédente puisque 62,4% ne savent pas ce que représente la certification NF service. Parmi ceux qui donnent une réponse, peu se trompent car 34,7% d'entre eux répondent juste.

*A la question : « Quelle(s) améliorations avez-vous noté sur votre ligne ? (2 choix maximum) Information plus lisible aux points d'arrêts/meilleure régularité- ponctualité/bus plus propre/ Information plus lisible dans le bus/ Meilleur comportement des conducteurs/Véhicule moins surchargés/Autre/Aucune » ?*

Le chiffre le plus élevé est décevant, 21,1% des clients enquêtés n'ont noté *aucune amélioration* sur leur ligne en terme de qualité de service. On serait alors forcé de constater que la certification n'a eu aucun effet sur le service rendu, néanmoins ce chiffre est à relativiser car bien souvent ce sont des clients satisfaits qui n'ont pas noté de changements puisque le service offert leur convient.

La STIVO peut cependant être satisfaite puisque :

- 18,7% des clients constatent que les véhicules sont plus propres,
- 18,6% constatent une amélioration en terme de régularité/ponctualité,
- 17,3% constatent une information plus lisible à bord des bus,

Il s'agit de la mise en place du Système d'Information Voyageurs (SIV) mis en place sur l'ensemble du parc. (Juin 2003)

- 15,1% notent une amélioration de l'attitude des conducteurs.

*A la question : « Parmi les 6 critères précédemment cités, lesquels faudrait il encore améliorer ? (2 choix maximum) » ?*

Les critères prépondérants sont :

- la régularité/ponctualité (26,8%)
- la surcharge des véhicules (26,7%)
- le comportement des conducteurs (18,4%)

Une grande partie des individus ayant répondu « autre » aux améliorations à effectuer désirent *plus de fréquence* sur leur ligne à hauteur de 88,2%. En effet, le réseau de la STIVO fonctionne avec des horaires établis à la différence d'autres réseaux comme la RATP où les bus passent selon une fréquence définie en heure de pointes et en heures creuses. Mais pour des raisons de coût en véhicules et en ressources humaines, cette solution n'est pas envisageable sur le réseau de Cergy-Pontoise.

*A la question : « la mise en place d'une démarche qualité sur votre ligne à t'elle améliorer l'image que vous avez de votre ligne/ de l'entreprise ? oui/non »*

Etant donné le peu de personnes ayant connaissance de la labellisation, l'image a peu évolué en effet,

- 71,4 % répondent « non » à l'amélioration de l'image de la ligne, seulement 28,6% répondent « oui » à cette question.
- 78,8 répondent « non » à l'amélioration de l'image de l'entreprise contre 26,7% qui répondent « oui ».

*A la question : « L'obtention de cette norme vous-t-elle incité à emprunté le réseau de bus de la STIVO ? oui/non »*

Ce chiffre est décevant car un des objectifs fixés par la certification est d'augmenter la fréquentation du réseau de bus en séduisant une nouvelle clientèle (principalement clientèle de la Voiture Particulière).

Dans le cas de la STIVO , l'objectif est loin d'être atteint puisque 95,2% des clients enquêtés disent que la certification ne les incite pas à prendre plus souvent le bus. Ce qui est encore plus inquiétant c'est que même les usagers connaissant le label NF service ont répondu « non » pour la majorité d'entre eux. Afin de savoir si une nouvelle clientèle pourrait être

conquise, il faudrait faire une enquête auprès d'individus n'empruntant pas le bus mais la voiture.

Face à ces résultats, nous pouvons nous demander si le coût de l'obtention du label NF est vraiment justifié par rapport aux résultats obtenus.

### Conclusion

Au vu de l'enquête « Perception Qualité » la STIVO a pu constater que le « client usager » portait plus d'intérêt à des éléments de la qualité de service rendu au quotidien (ponctualité, information, propreté,...) qu'au label NF service en lui-même.

D'autant, que cette labellisation à un coût non négligeable pour le transporteur.

Toutefois, comme toutes les entreprises franciliennes, la STIVO se prépare à l'ouverture des marchés à la concurrence et à la mise en appel d'offre du réseau. Par la certification NF service elle prouve son professionnalisme et sa rigueur à la CAN « client institutionnel ». Ainsi en 2008, année d'échéancier de la convention, la STIVO souhaite avoir certifier l'ensemble de son réseau.

En province, beaucoup de réseaux urbains ont intégré des critères de qualité de service dans les engagements contractuels en s'inspirant de la norme NF service. En fonction des résultats, l'autorité organisatrice attribue des bonus/malus au transporteur.

La difficulté première est donc de convaincre l'autorité organisatrice, pour qui le label est un gage de professionnalisme.

## Bibliographie

### LITTERATURE GRISE :

- AVEROUS (D. et B.) « *Mesurer et Manager la qualité de service* », INSEP Editions ; Paris, 1998, 133 pages.
- « Horizon 2010 pour la Qualité de Service » UTP, Octobre 2001,14 pages.
- « *Qualité de service : une responsabilité partagée* », Transport public n°1008, novembre 2001.
- « *La Qualité : un vecteur de progrès pour le Transport Public* », Transport Public n° 1026, Juin 2003.
- « *Liste des lignes certifiées* », Service de Transport Urbain de Voyageurs, AFNOR CERTIFICATION, Juin 2003.
- STIVO (2003), *Manuel Qualité*
- STIVO (2003), *Recueil d'engagement des services*

### SITES INTERNET :

- [www.marque-nf.com](http://www.marque-nf.com)
- [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)
- [www.utp.fr](http://www.utp.fr)
- [www.transports.equipement.gouv.fr](http://www.transports.equipement.gouv.fr)
- [www.stif-idf.fr](http://www.stif-idf.fr)

**ANNEXE 1**  
**QUESTIONNAIRE « PERCEPTION QUALITE »**