

**La gestion de la qualité
d'un grand service public industriel :
le cas de la SNCF en France**

**CONFERENCE INTERNATIONALE
des réseaux Erasmus et Jean Monnet eusers**

**Rouen
9 juin 2017**

3 parties

- ❑ Les enjeux de la qualité pour un service public comme la SNCF
- ❑ Quelles ressources pour la qualité des services ? la politique de qualité de la SNCF
- ❑ La relation avec les usagers/clients et les les collectivités publiques

3 parties

- ❑ **Les enjeux de la qualité pour un service public comme la SNCF**
- ❑ **Quelles ressources pour la qualité des services ? la politique de qualité de la SNCF**
- ❑ **La relation avec les usagers/clients et les les collectivités publiques**

Les enjeux de la qualité (1/3)

- 1. Ne pas laisser se dégrader la qualité du service rendu aux usagers**
 - ❑ dans un contexte de fortes contraintes des finances publiques
 - ❑ et de désengagement de la sphère publique
 - ❑ alors que les besoins de cohésion et de solidarité des populations et des territoires sont très forts
 - ❑ et que le sentiment d'abandon va croissant.

Les enjeux de la qualité (2/3)

2. **Apporter la contribution du transport public au développement durable**
 - ❑ les avantages du chemin de fer en matière d'effets externes (sécurité, congestion, énergie, pollution, ...)
 - ❑ la contribution aux objectifs énergétiques : niveau de consommation, consommation électrique,
 - ❑ l'empreinte carbone
 - ❑ avec des limites : transport de masse/transport diffus

Les enjeux de la qualité (3/3)

3. Affronter la concurrence

- ❑ concurrence directe de nouveaux opérateurs
- ❑ concurrence des autres modes sur le marché des transports : voiture, avion, cars, ...
- ❑ les idées de privatisation et la maîtrise de la sous-traitance
- ❑ des offres fortement émergentes : covoiturage, « Uber », cars et low-cost, GAFA, ...
- ❑ la bataille est sur le **RAPPORT QUALITÉ/PRIX**

Les enjeux de la qualité : conclusion

- **Si nous ne voulons pas pour nos pays des services publics vieillissants, perdant des parts de marché et voués à la dégradation et au déclin,**
- **il est vital qu'ils trouvent, en eux-mêmes d'abord, une grande force d'innovation, de progrès et d'initiative,**
- **et, en externe, le soutien du pouvoir politique, de leurs usagers et de l'opinion publique,**
- **toutes choses qui ne peuvent être obtenues que s'ils prouvent leur capacité à offrir un service utile et de qualité à un prix raisonnable pour l'utilisateur et pour la collectivité.**

3 parties

- ❑ Les enjeux de la qualité pour un service public comme la SNCF
- ❑ Quelles ressources pour la qualité des services ? la politique de qualité de la SNCF
- ❑ La relation avec les usagers/clients et les les collectivités publiques

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF

Une qualité de service dégradée et mal jugée par les usagers

- ❑ la ponctualité, la sécurité des personnes et des biens, la maîtrise des situations perturbées, la propreté et la lutte contre les dégradations et les graffitis, l'état des abords sont jugés insuffisants,**
- ❑ l'information des voyageurs, grâce au numérique, les gares, le confort des trains sont en amélioration, même si beaucoup reste à faire,**
- ❑ la sécurité de la circulation est très bonne, mais elle n'est pas valorisée par les usagers.**

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (1/5)

1. Un contexte particulier au ferroviaire

- ❑ la sécurité du mode de transport ferroviaire est au cœur de ses valeurs et elle est la première de ses qualités, peu valorisée par les usagers,
- ❑ elle a conduit à développer les notions d'auto-contrôle et de contrôle externe, à valoriser la formation, à donner une grande importance à la réglementation et aux procédures
- ❑ et à installer le concept de gestion intégrée au processus de production de la sécurité et de la qualité.
- ❑ avec les limites que cela peut comporter (rigidités, place de l'utilisateur, définition du service public, ...)

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (2/5)

2. Utiliser les ressources du marketing

Le marketing n'est pas un gros mot !

- ❑ se mettre à l'écoute du client/usager et mesurer ses attentes
- ❑ travailler inlassablement sur les produits offerts (vitesse, fréquence, temps de parcours, arrêts, confort, fiabilité, sécurité,
- ❑ définir la gamme des prix offerts
- ❑ et la manière de vendre les produits (distribution)
- ❑ communiquer sur l'offre

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (2/3)

2. Utiliser les ressources du marketing (suite)

Deux écueils à éviter

- l'illusion de l'égalité parfaite
- l'oubli des valeurs du service public

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (3/5)

3. Utiliser les techniques du management de la qualité

- Assurance qualité, qualité totale, roue de Deming, ...
- La certification, les normes ISO
- ...

Avec les valeurs centrales de

- L'orientation client
- La formation et l'implication du personnel
- Le leadership
- Le management des relations avec les parties intéressées

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (4/5)

4. Les besoins et les ressources financières

- ❑ Des besoins d'investissement considérables pour combler les retards, dessaturer le réseau et améliorer la fiabilité de l'exploitation
 - Retard technologique (mode d'exploitation)
 - Retard des infra
 - Équilibre TGV/réseau classique
- ❑ Des financements innovants qui peinent à trouver leur place : financements croisés, taxe carbone, écotaxe, péages urbains, ...
- ❑ Faudra-t-il remettre en cause d'autres éléments : réseau, étendue du service public, ... ?
- ❑ La question de la maîtrise des coûts d'exploitation reste au cœur du rapport qualité/prix

Quelles ressources pour la qualité ? la politique qualité de la SNCF (5/5)

5. Les besoins et les ressources humaines

- Besoins quantitatifs ??
- Toujours le rapport qualité/prix : le sujet des organisations de travail
- Le recrutement et la formation
- Le management interne
- La relation client

3 parties

- ❑ Les enjeux de la qualité pour un service public comme la SNCF
- ❑ Quelles ressources pour la qualité des services ?
la politique de qualité de la SNCF
- ❑ La relation avec les usagers/clients et les collectivités publiques

Les relations avec les usagers/clients(1/4)

1. Le mouvement associatif dans les transports

- ❑ Relative faiblesse et éclatement
- ❑ Dualité association d'usagers/associations de consommateurs
- ❑ Les projets suscitent la création d'associations spécifiques

Les relations avec les usagers/clients(2/4)

2. La gouvernance

- Le conseil d'administration
- Le médiateur
- Le Haut Comité de la qualité de service dans les transports
- Le conseil consultatif pour l'accessibilité
- Le conseil consultatif des associations

Les relations avec les usagers/clients(3/4)

3. La co-construction

- Le transport et les aménagements pour les personnes en situation de handicap
- Les choix d'aménagement (MR, Gares ...)
- Les refontes de desserte
- Les comités de ligne

Les relations avec les usagers/clients(4/5)

4. La gestion des projets importants

- Le transport et les aménagements pour les personnes en situation de handicap
- Les choix d'aménagement (MR, Gares ...)
- Les refontes de desserte
- Les comités de ligne

Les relations avec les usagers/clients(4/4)

4. La relation avec les collectivités publiques

- ❑ La concertation : obligations et pratique
- ❑ La contractualisation : le TER, Transilien, les TET
- ❑ Les contrats de performance : SNCF-Réseau, SNCF-Mobilités, SNCF

En guise de conclusion

Les sujets de gestion de la qualité sont au cœur de la gestion de production (au sens large) d'une entreprise comme la SNCF.

Ils posent en permanence la question de la gestion du rapport qualité/prix ou coût/avantage et de l'allocation des ressources internes et externes, humaines, techniques et financières.

Leur maîtrise est essentielle à la défense du service public.