

Dispositif de mesure de la qualité de service de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte

Travaux d'amélioration de la mesure mis en œuvre suite à
l'audit mené en 2013 par le cabinet Ernst & Young

Dispositif de mesure de la qualité de service de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte

Suites de l'audit mené en 2013 par le cabinet Ernst & Young

En application de la directive postale et de la loi, l'Autorité a pour mission d'assurer le suivi de la qualité du service universel et de veiller à la fiabilité des mesures correspondantes. C'est dans ce cadre qu'en 2013, la mesure de la qualité de service de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte a fait l'objet d'un audit mené par le cabinet Ernst & Young.

1. Le dispositif de mesure de la qualité de service prévu par la norme EN 13850

Au regard de la réglementation applicable, la mesure des délais d'acheminement de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte doit être mise en œuvre conformément à la norme EN 13850. Le dispositif de mesure élaboré par cette norme est destiné à garantir une mesure adaptée, objective et fiable de la qualité de service.

Cette mesure repose sur l'envoi de courriers test entre des panélistes indépendants et inconnus de l'opérateur postal, qui enregistrent les dates d'envoi et de réception des courriers test. Ces courriers test doivent être représentatifs des échanges réels de courrier au regard, notamment, de leur répartition sur le territoire et des caractéristiques du courrier susceptibles d'avoir un impact sur la qualité de service, tels que le poids, le format, ou encore le jour de dépôt. Sous réserve qu'ils constituent un échantillon représentatif du courrier réel, la consolidation des délais d'acheminement de chaque courrier test permet de déterminer précisément le niveau de qualité de service.

Le dispositif prévu par la norme implique l'intervention de différentes parties prenantes. Le cœur du dispositif repose sur l'organisme chargé de mettre en œuvre la mesure des délais d'acheminement, dont la norme prévoit qu'il soit indépendant de l'opérateur postal.

En amont, pour permettre à cet organisme de mettre en œuvre la mesure, l'opérateur postal doit lui transmettre les données relatives à la structure des flux réels de courrier. En aval, la norme EN 13850 prévoit qu'un audit du système de mesure de la qualité de service soit effectué, tous les trois ans au moins, par un auditeur indépendant.

a) L'organisme indépendant de mesure de la performance

Cet organisme est désigné par l'opérateur postal et est chargé de mettre en œuvre la mesure de la qualité de service conjointement avec ce dernier.

Il est ainsi responsable de plusieurs étapes du système de mesure :

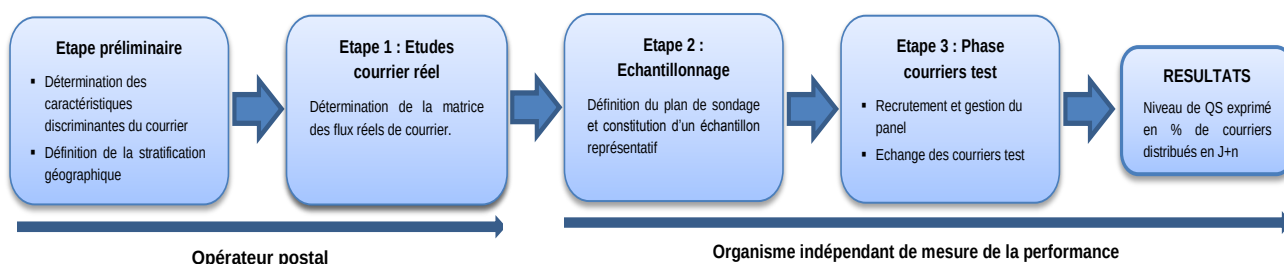
- sur la base de la structure des flux réels de courrier déterminée par l'opérateur, il constitue un échantillon de courriers test représentatif du courrier réel et établit le plan de sondage ;
- il met en œuvre la phase d'échange de courriers test entre les panélistes expéditeurs et destinataires ;
- enfin, il calcule et fournit le résultat annuel du niveau de qualité de service.

b) L'opérateur postal

L'opérateur postal, qui achemine le courrier dont la qualité de service est mesurée, est chargé de :

- déterminer les caractéristiques du courrier qui ont un impact sur la qualité de service (dites caractéristiques discriminantes) ;
- définir la segmentation du territoire en zones géographiques (zones postales) traduisant son organisation logistique ;
- et déterminer la matrice des flux en fonction de la stratification géographique retenue ainsi que le poids des caractéristiques discriminantes.

Figure 1 – Le système de mesure de qualité de service



c) L'auditeur

L'auditeur doit être un organisme externe compétent et indépendant des autres parties prenantes. Il est sélectionné par l'opérateur postal et approuvé par l'autorité de régulation. Il est chargé de contrôler la conformité à la norme EN 13850 du système de mesure mis en œuvre par l'opérateur et l'organisme de mesure.

2. Le dispositif de mesure mis en œuvre par La Poste

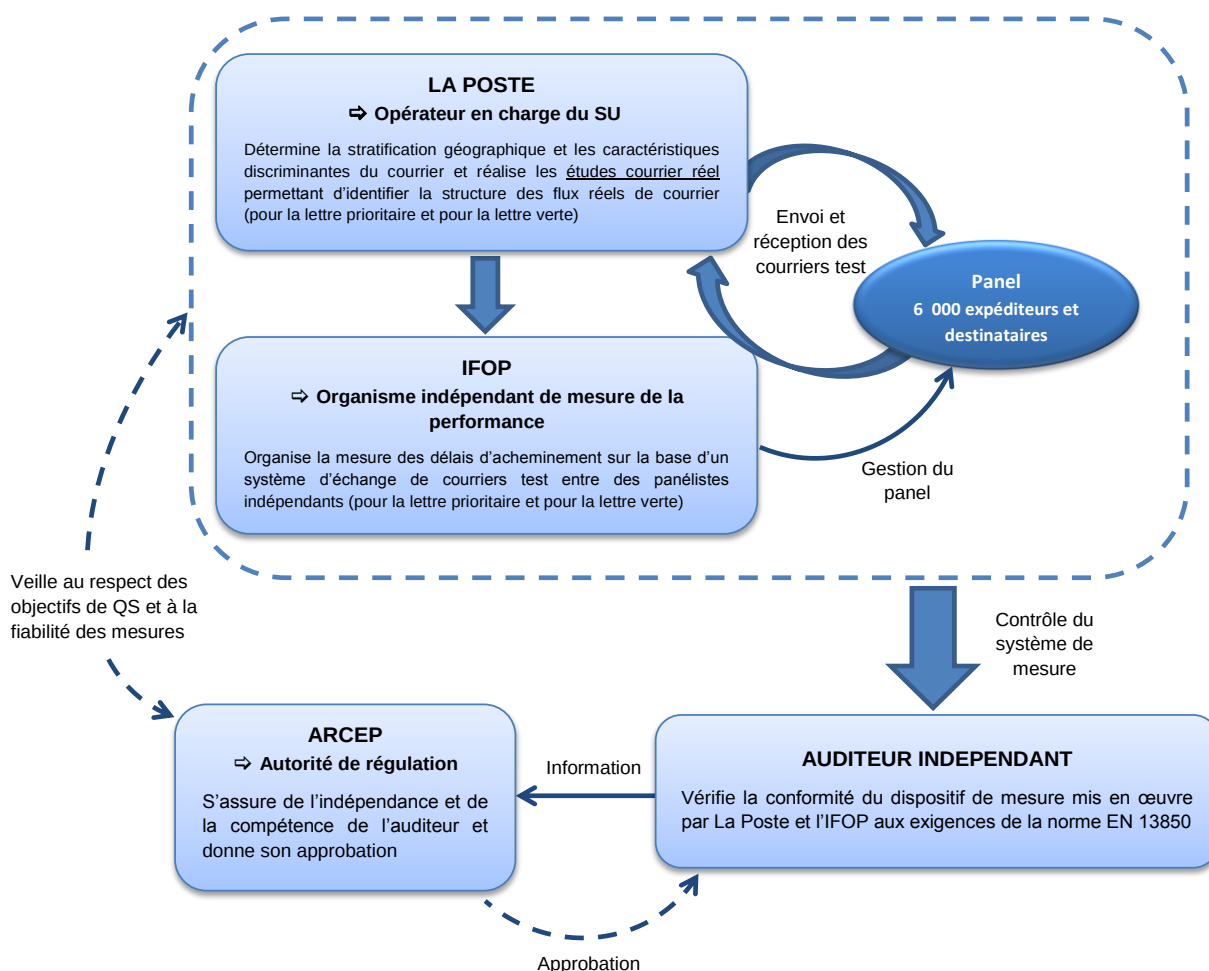
Le dispositif de mesure prévu par la norme EN 13850 est appliqué pour la mesure des délais d'acheminement de la Lettre prioritaire égrenée (J+1) et de la Lettre verte égrenée (J+2).

En France, c'est l'institut de sondage IFOP qui est l'organisme chargé de la mesure. La Poste a choisi, sur la base d'une procédure d'appel d'offres, de lui confier la mise en œuvre de la mesure de la qualité de ces deux produits du service universel pour quatre ans, sur la période 2013-2016.

En application de la norme, l'IFOP procède à la constitution d'un échantillon de courriers test représentatif du courrier réel et définit un plan de sondage. C'est à partir de ce plan de sondage que la mesure concrète de qualité de service est mise en œuvre, à travers l'échange de courrier test par les panélistes. L'IFOP conçoit et organise l'envoi des courriers test ; il assure la gestion du panel (recrutement, formation, allocation de la charge de travail, renouvellement du panel...). Ce panel est composé de plus de 6 000 panélistes expéditeurs et destinataires, comprenant à la fois des particuliers et des entreprises. Ces panélistes s'échangent chaque année environ 1,8 million de courriers test, dont plus d'un million de Lettres prioritaires et près de 800 000 Lettres vertes. Enfin, sur la base des délais d'acheminement mesurés pour chaque courrier test, l'IFOP calcule le résultat annuel du niveau de qualité de service de ces deux offres.

Au préalable, La Poste doit déterminer la stratification géographique ainsi que les caractéristiques discriminantes du courrier et réaliser les études courrier réel. Elle transmet ainsi à l'IFOP les données relatives à la structure des flux du courrier qui serviront de base à la constitution de l'échantillon.

Figure 2 – Récapitulatif du dispositif de mesure de la qualité de service mis en place pour la Lettre prioritaire et la Lettre verte



3. Résultats de l'audit réalisé en 2013 et actions mises en œuvre par La Poste et l'IFOP

L'organisme chargé de réaliser, en 2013, l'audit de la mesure de qualité de service de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte, le cabinet Ernst & Young, a été sélectionné par La Poste. Il a, au préalable, été approuvé par l'Autorité par une décision du 30 mai 2013 (décision n° 2013-0721)¹.

L'audit réalisé a eu pour objet d'évaluer la conformité du système de mesure de La Poste à la méthode de mesure prévue par la norme EN 13850. L'Autorité avait à cet effet publié, en juin 2013, une recommandation pour la mise en œuvre de cet audit². Cette recommandation rappelait le dispositif de mesure de qualité de service prévu par la norme EN 13850 et applicable à la Lettre prioritaire et à la Lettre verte ainsi que les conditions de sa mise en œuvre en France. Elle précisait

¹ http://www.arcep.fr/uploads/tx_gsavis/13-0721.pdf

² http://www.arcep.fr/uploads/tx_gspublication/recomm-audit-mesureQS-lettre-prioritaire-verte-juin2013.pdf

également les modalités de mise en œuvre de l'audit et les points de vigilance auxquels l'auditeur devrait être particulièrement attentif.

Le cabinet Ernst & Young a remis son rapport d'audit à l'Autorité en janvier 2014. S'agissant de la réalisation des études courrier réel, l'auditeur n'a relevé aucun point de non-conformité. En ce qui concerne le système de mesure, l'auditeur a relevé plusieurs points d'amélioration visant à assurer une conformité totale vis-à-vis de la norme. Il a ainsi formulé des recommandations notamment pour mieux prendre en compte la mise à jour de la norme EN 13850, effectuée en février 2013. Ces recommandations portent sur trois points : l'organisme de mesure de la qualité de service (3.1), la méthode d'échantillonnage et de redressement (3.2) et la mise en œuvre de la phase d'envoi des courriers test (3.3).

3.1 Les recommandations portant sur l'organisme indépendant chargé de la mesure (l'IFOP)

S'agissant de l'IFOP, organisme chargé de mettre en œuvre la mesure, deux recommandations ont été formulées par l'auditeur.

- Indépendance de l'IFOP

Concernant l'indépendance de l'IFOP vis-à-vis de La Poste, l'auditeur a recommandé la signature d'une charte d'indépendance par le personnel de l'IFOP travaillant sur la mesure de qualité.

Actions menées : cette recommandation a été mise en œuvre par l'IFOP dès le mois de décembre 2013. Par ailleurs, à la demande de l'Autorité, les informations complémentaires de nature à justifier de l'indépendance de l'IFOP lui ont été transmises par La Poste en janvier 2014.

- Respect des normes qualité par l'IFOP

Concernant le respect par l'IFOP des normes ISO visées par la norme EN 13850 (principalement la norme EN ISO 9001), l'auditeur a recommandé que l'IFOP mette à jour ses certifications ISO ou qu'il justifie du respect des exigences prévues par ces normes. L'IFOP s'était engagé à organiser, en 2014, un audit interne de son processus de mesure de qualité de service et à mettre en œuvre les actions correctrices qui pourraient s'avérer nécessaires.

Actions menées : l'IFOP a ainsi fait appel à un Responsable Qualité Projets pour contrôler la conformité de ses processus au regard des normes et référentiels « qualité ».

Les vérifications effectuées ont permis de conclure à la conformité des processus mis en œuvre par l'IFOP au regard des exigences et principes « qualité » issus de la norme ISO 9001. Un « plan qualité » a par ailleurs été élaboré afin de proposer des pistes d'amélioration continue des procédures de l'IFOP, notamment dans le sens d'un renforcement de la communication interne, en vue de s'assurer de la bonne supervision des travaux, et de la communication externe avec les services de La Poste.

Des audits internes, réalisés annuellement par le Responsable Qualité Projets, permettront de s'assurer du maintien de la conformité des processus de l'IFOP à la norme ISO 9001 et de poursuivre la démarche d'amélioration continue de ses processus par l'IFOP.

3.2 Les recommandations portant sur la méthode d'échantillonnage et de redressement

Le rapport d'audit a formulé des recommandations d'ordre technique relatives à l'organisation de la mesure et au perfectionnement de la méthode d'échantillonnage et de redressement. Notamment, l'auditeur suggérerait la mise en place d'un contrôle des pondérations appliquées aux courriers test afin de veiller à ce qu'il n'y ait pas de surpondérations ou de sous-pondérations excessives.

Actions menées : l'IFOP a mis en place un contrôle ex ante afin de s'assurer que les limites de pondération fixées par la norme soient strictement respectées dans le cadre de la construction de l'échantillon de courriers test et de la mise en œuvre du plan de sondage.

Par ailleurs, l'auditeur a relevé que la stratification géographique des échanges de courrier pourrait être revue pour mieux prendre en compte la situation actuelle du courrier ainsi que l'organisation logistique de La Poste, sans que cela ne constitue un manquement à la norme.

Actions prévues : La Poste envisage la mise en place d'une nouvelle stratification géographique à l'horizon 2016. Ce projet fera l'objet de travaux conjoints entre La Poste et l'ARCEP en 2015. Cette nouvelle stratification géographique sera adoptée en accord avec l'Autorité, conformément aux exigences de la norme EN 13850.

3.3 Les recommandations sur la mise en œuvre concrète de la mesure

L'auditeur a également fait trois recommandations portant sur la gestion du panel pour la mise en œuvre concrète de la mesure (phase d'échange des courriers test entre les panélistes). L'ensemble de ces améliorations ont été mises en œuvre par l'IFOP.

- Concernant la charge de travail des panélistes

Pour veiller à l'absence de risque d'identification des panélistes, l'auditeur proposait la mise en place par l'IFOP d'un suivi renforcé de la charge de travail des panélistes.

Actions menées : conformément aux seuils fixés par la norme et en complément des mesures de suivi déjà mises en œuvre, l'IFOP a mis en place d'un contrôle a posteriori sur la charge de travail des panélistes, faisant l'objet d'une évaluation trimestrielle. Concernant la mise en œuvre du plan de sondage élaboré en fin d'année pour l'année suivante, le système d'affectation des courriers test aux panélistes a été bloqué à un nombre restreint de plis reçus par semaine pour les panélistes ménages, conformément à la norme. Enfin, l'IFOP a recruté de nouveaux panélistes entreprises de manière à alléger davantage la charge de travail et éviter le risque d'identification.

- Concernant la bonne formation des panélistes

Pour s'assurer de la bonne assimilation par les panélistes des instructions relatives à la mesure et de la compréhension des modalités opératoires, l'auditeur recommandait la mise en place d'un test de connaissance à destination des panélistes nouvellement recrutés.

Actions menées : en parallèle des mesures existantes pour s'assurer de la bonne formation et information des panélistes (brief téléphonique, kit de recrutement, documentation disponible en ligne, échanges spécifiques par mail, hotline dédiée 6 jours par semaine, démarches de rappel des procédures, etc.), un contrôle de connaissance a posteriori sous forme de questionnaire a été

administré, en juin 2014, à l'ensemble des panélistes participants, sur le site internet qui leur est dédié.

Un suivi des résultats est assuré et un premier bilan a été réalisé en septembre dernier suite à la diffusion de ce premier questionnaire de test. Un plan d'action consistant en des mesures d'information des panélistes, à travers différents supports, est actuellement mis en œuvre (newsletters, amélioration du site internet pour une meilleure visibilité des informations, notifications...).

Ces tests de connaissance seront réalisés pour tout nouveau panéliste participant à la mesure de qualité de service et sera renouvelé au bout de six mois puis annuellement pour l'ensemble des panélistes.

- Concernant le renouvellement du panel

La norme EN 13850 prévoit qu'un renouvellement progressif du panel doit être effectué de manière notamment à préserver l'anonymat des panélistes. Ainsi, un panéliste ne peut pas être actif pendant plus de quatre années consécutives. L'auditeur a recommandé la mise en place d'un contrôle récurrent concernant la durée d'activité des panélistes.

Actions menées : jusqu'à présent, l'IFOP intégrait ce critère de durée d'activité dans le cadre d'un suivi périodique du renouvellement du panel, à travers deux sessions de renouvellement mises en œuvre chaque année. Désormais, un indicateur spécifique concernant la durée d'activité des panélistes a été instauré et les panélistes dont la durée d'activité atteint quatre ans sont remplacés au fil de l'eau.

4. Conclusion

Il ressort de l'audit réalisé par le cabinet Ernst & Young que le système de mesure mis en œuvre conjointement par La Poste et l'IFOP est fiable. Les moyens mis en œuvre par La Poste et par l'IFOP pour la mesure de la qualité de service de la Lettre prioritaire et de La lettre verte³ vont bien au-delà des exigences de la norme EN 13850 et contribuent ainsi à assurer une bonne fiabilité de la mesure et des résultats de qualité de service obtenus.

Des recommandations ont été formulées par l'auditeur concernant les points d'amélioration qu'il a identifiés. Les services de La Poste et de l'IFOP, en collaboration avec ceux de l'Autorité, ont engagé les travaux nécessaires dès la fin de l'année 2013. Un an plus tard, les engagements pris par La Poste et l'IFOP pour répondre aux demandes de l'auditeur et de l'Autorité ont été mis en œuvre. L'Autorité se félicite que ce processus de contrôle du système de mesure de la qualité de la Lettre prioritaire et de la Lettre verte ait permis de conclure à la fiabilité du dispositif et de contribuer à son amélioration.

³ S'agissant en particulier du nombre de panélistes et du volume de courriers test.