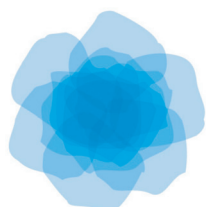


**Document d'orientation européen sur**

# **LA GESTION DE LA SATISFACTION CLIENT**



PORTUGAL 2007



La Présidence slovène de l'UE 2008



# Avant-propos

## L'EUPAN et l'IPSG

Le Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) est un réseau informel des directeurs généraux responsables de l'administration publique des États membres de l'Union européenne, des pays en voie d'adhésion et des pays candidats, ainsi que de la Commission européenne ([www.eupan.eu](http://www.eupan.eu)).

L'EUPAN vise à :

« soutenir l'application de la stratégie de Lisbonne et placer le citoyen au cœur de la gestion publique en agissant dans différents domaines (ressources humaines, innovation, qualité, administration en ligne) et avec divers acteurs afin d'encourager l'efficacité et l'orientation client au sein des services publics européens. »

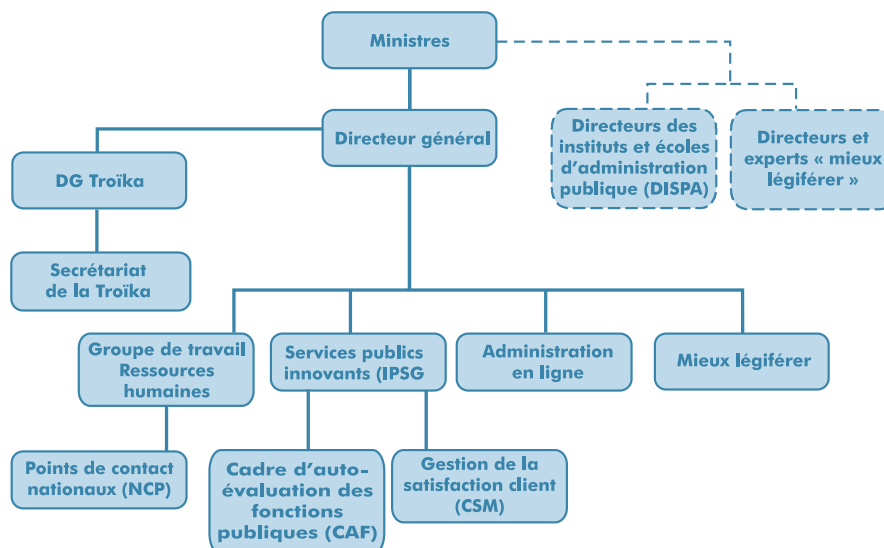
L'EUPAN est donc une plateforme permettant d'échanger des points de vue, des expériences et des bonnes pratiques pour améliorer les résultats, la compétitivité et la qualité des administrations centrales européennes.

Ce réseau s'organise à trois niveaux :

- ministres et Commissaire responsable de la fonction publique ;
- directeurs généraux responsables de la fonction publique dans les États membres ;
- groupes de travail de fonctionnaires issus de différents États membres.

L'EUPAN se compose de divers groupes de travail dépendant des directeurs généraux en charge de l'administration publique :

- groupe de travail « ressources humaines » ;
- groupe de travail « administration en ligne » ;
- groupe de travail « mieux légiférer et réduire la bureaucratie » ;
- groupe de travail « services publics innovants » (IPSG).



L'IPSG a reconnu depuis un certain temps l'importance des problématiques liées au client en proposant une administration publique plus efficace et mène actuellement plusieurs activités et projets pour renforcer les capacités dans ce domaine. Le thème de la satisfaction client ayant gagné en intérêt et en importance ces dernières années, un groupe d'experts spécifique a été créé.

## Le thème de la satisfaction client

La question de la satisfaction du client est depuis de nombreuses années au cœur des préoccupations européennes. Ces dernières années, elle a gagné en importance. Selon la résolution de la DG du mai 2006, les travaux et les efforts communs européens en matière de satisfaction du client doivent s'attacher à recenser les bonnes pratiques et à préparer les lignes directrices des questionnaires destinés à mesurer cette satisfaction. Au cours des Présidences autrichienne (premier semestre 2006), finlandaise (deuxième semestre 2006) et allemande (premier semestre 2007) de l'UE, différentes initiatives ont été prises pour traiter ces questions. Lors des réunions du groupe IPSG et du groupe d'experts en matière de satisfaction du client, différentes méthodes de recensement et de présentation des bonnes pratiques, mais également d'élaboration des lignes directrices ont été discutées. S'inspirant desdites bonnes pratiques, le groupe d'experts en matière de satisfaction du client et l'IPSG, à l'issue de leurs réunions respectives, ont conclu que ces bonnes pratiques permettaient nombre d'actions intéressantes et utiles, et que la question de la satisfaction du client était trop vaste et trop importante pour se contenter d'enquêtes auprès des clients et d'études de mesures de la satisfaction, et que par conséquent, les lignes directrices ne devaient pas se limiter à ces seuls aspects. « Mesurer » la satisfaction est une chose ; la « gérer » en est une autre et doit rester l'objectif final.

Lors des récentes réunions du groupe d'experts sur la satisfaction client de l'IPSG tenues sous la Présidence portugaise (2<sup>e</sup> semestre 2007), il a été convenu qu'il serait judicieux de réaliser une brève étude pour avoir une vue d'ensemble du rôle du client de services publics, dans l'ensemble des États membres, et pour définir les priorités et besoins des États membres en matière de « compréhension du client » au sens large. L'activité du groupe de travail peut ainsi être mieux centrée sur les services et pratiques susceptibles d'apporter la plus grande valeur ajoutée. L'IEAP (Institut européen d'administration publique) a été invité à analyser, au nom de la Présidence portugaise, les réponses à cette enquête. Au total, 26 pays ont répondu au questionnaire, dont les résultats ont été présentés lors de la réunion de l'IPSG (15 et 16 novembre 2007). Les directeurs généraux ont approuvé les conclusions quant aux futures tâches de l'EUPAN dans ce domaine. Le programme à moyen terme 2008 - 2009 établit que<sup>1</sup> :

*« Globalement, les travaux liés à la gestion de la satisfaction client devraient être axés sur l'utilisation de la version européenne du document d'orientation britannique, qui comprendra les bonnes pratiques des États membres. Le but est de démontrer l'importance du client et du rôle des citoyens dans la gestion des services publics, et notamment comment provoquer leur participation (techniques de collecte d'informations auprès du client). Concernant l'attention portée au client, l'un des objectifs est de mieux faire connaître l'utilisation des chartes du citoyen afin d'aider l'ensemble des institutions publiques dans leurs relations avec les usagers. »*

Dans le cadre de cet objectif, le groupe de travail a élaboré le présent document d'orientation européen sur la gestion de la satisfaction client.

## Un document d'orientation sur la gestion de la satisfaction client

L'IPSG a recherché la meilleure façon de s'acquitter de la mission sur la gestion de la satisfaction client confiée par les directeurs généraux en produisant une version européenne de « The Primer », document présenté par le Royaume-Uni (Cabinet Office, 2006), et en recensant les

<sup>1</sup> Programme à mi-parcours 2008-2009, p.17.

exemples de bonnes pratiques pour en illustrer les concepts.

S'inspirant du document «The Primer», la présente publication démontre la nécessité d'une orientation client et du ou des rôles joués par les citoyens/clients dans la gestion du secteur public. Elle propose un aperçu des différentes méthodes et techniques visant à définir les clients, notamment une analyse de l'importance de leurs besoins, de leurs attentes et de leur degré de satisfaction. Elle rassemble un grand nombre d'informations déjà disponibles sur ce thème et fournit des exemples des pratiques d'organismes publics dans toute l'Europe.

Différents avant-projets ont été discutés au sein du groupe d'experts sur la satisfaction client, lors de la Présidence slovène de l'Union européenne, et approuvés par l'IPSG (12-13 mai 2008). Les travaux accomplis dans ce domaine et la version finale du présent document d'orientation seront présentés lors de la 5<sup>e</sup> Conférence européenne sur la qualité, qui se tiendra à Paris du 20 au 22 octobre 2008, sous l'égide de la Présidence française de l'Union européenne.

## Informations complémentaires et exemples en ligne

La présente publication contient de multiples exemples pratiques issus de plusieurs pays européens. Leur nombre et leur volume sont toutefois limités. Vous trouverez d'autres exemples complets et mis à jour sur le site [www.eipa.eu/customer](http://www.eipa.eu/customer).

## Remerciements

La présente publication est le fruit de nombreuses contributions. Nous adressons nos remerciements à l'EUPAN et l'IPSG pour avoir créé un groupe de travail dédié au thème de la satisfaction client lui donnant un cadre concret. Nous remercions tout particulièrement les représentants du groupe de travail Gestion de la satisfaction client pour leur précieuse contribution, leurs commentaires utiles, leurs exemples concrets et pour les nombreux échanges fructueux que nous avons pu avoir : Eva Nikolov - Bruckner (Autriche) ; Isabelle Verschueren (Belgique) ; Paule Funken (Commission européenne) ; Johanna Nurmi (Finlande) ; François Beauvais (France) ; Marga Pröhl (Allemagne – IEAP) ; Panagiotis Passas (Grèce) ; Sabina Bellotti and Laura Massoli (Italie) ; Dace Aizstrauta (Lettonie) ; Lina Semetulskyte (Lituanie) ; Nadine Hoffmann, Thierry Hirtz et Laurent Bravetti (Luxembourg) ; Stanley Borg (Malte) ; Frank Faber (Pays-Bas) ; Tore - Martin Bredal (Norvège) ; Marta Kuzawska et Izabela Najda (Pologne) ; Luis Evangelista et Matilde Cordoso (Portugal) ; Gordana Zurga (Slovénie) ; Ana Ruiz (Espagne) ; Anna Enstrom Jarleborg (Suède) ; Roy Stephenson (Royaume-Uni).

Cette publication est issue d'une collaboration européenne initiée il y a plusieurs années. À cet égard, nous tenons à remercier la Présidence portugaise de l'Union européenne pour le financement de ce projet, la Présidence slovène pour l'organisation des différents débats, et la Présidence française pour la publication du rapport dans le cadre de la 5<sup>e</sup> Conférence européenne sur la qualité (Paris, du 20 au 22 octobre 2008).

Mai 2008



**Nick THIJS**

Chargé de *recherche*  
Unité Management public et administration publique  
comparée  
Institut européen d'administration publique

**Patrick STAES**

Conseiller principal en gestion publique  
Expert national détaché  
*Responsable du Centre de ressources CAF*  
Institut européen d'administration publique



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le nouveau visage des services publics et le rôle du citoyen/client</b>	<b>7</b>
1. Un contexte en évolution et un secteur public en mutation : les nouvelles règles du jeu	7
2. Pourquoi une gestion de la satisfaction du client ?	8
3. Les différentes facettes du citoyen/client et la nature du service public	9
3.1. Les différentes facettes	9
3.2. Fourniture de services publics et privés	10
3.3. Services et produits	11
<b>Chapitre 2 : Comprendre la satisfaction client</b>	<b>15</b>
<b>Introduction</b>	<b>15</b>
1. Le rôle des attentes et des perceptions	16
1.1. Comment les attentes se forment-elles ?	16
1.2. La perception et le modèle Servqual	17
2. Dimensions et déterminants de la qualité de service et de la satisfaction	20
2.1. Déterminants de la qualité dans Servqual	20
2.2. Autres dimensions et déterminants	22
2.3. L'importance des facteurs	23
3. Impact des facteurs	25
3.1. Types de facteurs de qualité	25
3.2. Sensibilité des facteurs	26
<b>Conclusions</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 3 : De la mesure de la satisfaction à la gestion de la satisfaction</b>	<b>31</b>
1. La position et le rôle changeants du citoyen/client	31
2. De la conception à la co-conception	32
3. De la décision à la co-décision	33
4. De la production à la co-production	35

5. De l'évaluation à la co-évaluation	36
6. Où en sommes-nous et quelle direction souhaitons-nous prendre ?	38
<b>Chapitre 4 : Comment mesurer et gérer la satisfaction client</b>	43
Introduction	43
1. Élaborer un cadre stratégique pour la consultation des usagers	43
2. Employer des méthodes appropriées	45
3. S'assurer que les méthodes employées soient adaptées à l'objectif	46
4. Repenser la représentation	46
5. Différentes méthodes pour une meilleure compréhension	47
5.1. Informations du personnel de terrain sur les citoyens/clients	48
5.2. Enquêtes de satisfaction	49
5.2.1. Méthodes quantitatives	49
5.2.2. Enquêtes de satisfaction générales et sondages d'opinion	50
5.2.3. Avantages et inconvénients des différents types d'enquêtes	51
5.2.4. Questions préalables au lancement d'une enquête	52
5.3. Cartographie du parcours client/analyse de processus	53
5.4. Test de fonctionnalité et analyse des sites Internet	55
5.5. Consultation	57
5.6. Utilisation des TIC pour recueillir les commentaires des usagers.	58
5.7. Panels de citoyens/clients	59
5.8. Entretiens de groupe et groupes de réflexion	60
5.9. Enquêtes client mystère	62
5.10. Chartes du citoyen/client	64
5.11. Utilisation des commentaires, des compliments et des réclamations en tant que source d'information.	70
5.12. Forum Ouvert/World Café	72
5.13. Ethnographie	73
5.14. Segmentation	73
6. Utilisation des informations existantes	75
<b>Chapitre 5 : Gestion et amélioration de la satisfaction client</b>	81
Introduction : Comment la gestion de la satisfaction client conduit-elle à des améliorations ?	81
1. L'amélioration des services et de la fourniture de services	81
2. L'amélioration organisationnelle	84
2.1. Historique et contexte du CAF	85
2.2. Le modèle théorique	85
2.3. Comment appliquer le modèle CAF ?	86
3. Communication des conclusions et des actions	89
Conclusion	90

<b>Bibliographie</b>	91
<b>Annexes</b>	95
1. Modèle de questionnaire SERVQUAL	95
2. Questionnaire (Slovénie)	98





# Introduction

Les administrations doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. Une réforme des organismes publics est actuellement menée pour améliorer la qualité, la rapidité et la quantité de leurs services. Ces réformes accordent une place prépondérante au citoyen/client. La question de la satisfaction du client est depuis de nombreuses années une préoccupation européenne. Ces dernières années, elle a gagné en importance. Selon la résolution de la DG du mai 2006, les travaux et les efforts communs européens en matière de satisfaction du client doivent s'attacher à recenser les bonnes pratiques et à préparer les lignes directrices des questionnaires destinés à mesurer cette satisfaction. Au cours des Présidences autrichienne (premier semestre 2006), finlandaise (deuxième semestre 2006) et allemande (premier semestre 2007) de l'UE, différentes initiatives ont été prises pour traiter ces questions. Lors des réunions du groupe IPSC et du groupe d'experts en matière de satisfaction du client, différentes méthodes de recensement et de présentation des bonnes pratiques, mais également d'élaboration des lignes directrices ont été discutées. S'inspirant desdites bonnes pratiques, le groupe d'experts en matière de satisfaction du client et l'IPSC, à l'issue de leurs réunions respectives, ont conclu que ces bonnes pratiques permettaient nombre d'actions intéressantes et utiles, et que la question de la satisfaction du client était trop vaste et trop importante pour se contenter d'enquêtes auprès des clients et d'études de mesures de la satisfaction, et que par conséquent, les lignes directrices ne devaient pas se limiter à ces seuls aspects. « Mesurer » la satisfaction est une chose ; la « gérer » en est une autre et doit rester l'objectif final.

Sur base du document de 2006 du *Cabinet Office* (ministère britannique des services public), intitulé « *Customer Insight in Public Services* » (comment le consommateur perçoit-il les services publics ?), le présent document d'orientation a été rédigé. La présente publication démontre la nécessité de tenir compte des besoins des clients et du ou des rôles que jouent les citoyens/clients dans la gestion du secteur public. Elle propose un aperçu des différentes méthodes et techniques visant à définir les clients, notamment une analyse de l'importance de leurs besoins, de leurs attentes et de leur degré de satisfaction. Elle rassemble un grand nombre d'informations déjà disponibles sur ce thème et fournit des exemples des pratiques d'organismes publics dans toute l'Europe. La présente publication n'a aucune visée prospective ou innovante. Elle s'attachera à présenter et à rassembler les différentes informations disponibles.

Au travers de ses cinq chapitres, elle ambitionne de servir de document stratégique en donnant au citoyen/client une place à part entière dans la gestion du secteur public en Europe. Elle se veut un premier guide pratique destiné aux organismes publics souhaitant appréhender la gestion de la satisfaction client.

Dans le premier chapitre (« **Le nouveau visage du service public et le rôle du citoyen/client** »), nous aborderons le contexte de l'étude et l'importance de la satisfaction du client/citoyen au sein du secteur public.

Le secteur public est en mutation constante et rapide pour relever de nombreux défis et répondre à l'émergence de toute une série de nouveaux besoins et attentes de la société. La place et le rôle du citoyen/client sont désormais essentiels dans la conduite du changement et des réformes. La

gestion de la satisfaction du client est donc indispensable pour les organismes publics soucieux de vérifier qu'ils assument leurs responsabilités de manière efficace. Pour un service public, cette mission n'est pas toujours des plus simples, étant donné d'une part la nature du « client » et d'autre part, celle des services publics. Ils sont tantôt clients de services, tantôt citoyens s'acquittant d'impôts, obéissant aux règles, etc. Cela se traduit également par une différence entre les prestations du secteur public et celles du secteur privé. En outre, la plupart des organismes publics sont des fournisseurs de services. Les services présentent des caractéristiques spécifiques (ou parfois une absence de telles caractéristiques) qui les distinguent des produits.

Le deuxième chapitre (« **Comprendre la satisfaction client** ») aborde le concept de satisfaction et sa mesure.

Les attentes jouent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'influencer la satisfaction des clients vis-à-vis des services, ces derniers étant à leur tour déterminés par de très nombreux facteurs. On peut soutenir que les éléments influençant les attentes sont même plus nombreux en ce qui concerne les services publics. Il est possible de mettre en équation, à l'aide du modèle Servqual, le rôle de la perception et des attentes. Servqual est un outil d'évaluation de la qualité de service qui mesure les perceptions comme les attentes envers le service par le biais de diverses caractéristiques. La documentation en matière de qualité de service tente généralement de classer par catégories les facteurs qui influent, à différents niveaux, sur les attitudes adoptées envers le service. Au niveau le plus haut, cela consiste en un petit nombre de dimensions de qualité de service. Ces dimensions peuvent être décomposées en un ensemble plus vaste de facteurs ou déterminants de la qualité de service, ceux-ci étant ensuite présentés sous la forme de questions d'évaluation à l'aide d'un questionnaire structuré. De même que les modèles mesurant la satisfaction et recensant les priorités, il existe plusieurs structures pour les facteurs de services les plus importants lorsqu'il s'agit d'influer sur les perceptions du service. Ces facteurs, à commencer par l'approche Servqual et ses déclinaisons fines, seront détaillés dans le présent document.

Traditionnellement, les responsables politiques déterminent la nature, les conditions et les destinataires des services. Ensuite, les autorités administratives et les professionnels organisent et fournissent ces services. Le rôle des citoyens est largement passif. Dans le troisième chapitre (« **De la mesure de la satisfaction à la gestion de la satisfaction** »), nous nous intéresserons de manière approfondie au nouveau contexte, à l'ensemble des acteurs concernés, que ce soit sur une base institutionnelle ou *ad hoc*, par la production. La fourniture et l'évaluation des services publics ont pris de l'importance et le citoyen est devenu plus actif.

Cette évolution du rôle des citoyens/clients des services publics a un impact global sur le cycle politique et de gestion. Traditionnellement, ce dernier est dominé et contrôlé par les responsables politiques et les administrateurs. Désormais, les citoyens/clients participent de plus en plus à ce cycle, à différents stades (conception, décision, mise en œuvre, suivi et évaluation). Les citoyens/clients sont désormais des co-concepteurs, des co-décideurs, des co-producteurs et des co-évaluateurs du service. La gestion de la satisfaction va donc bien au-delà de la simple mesure de la satisfaction finale, en phase d'évaluation.

Le quatrième chapitre (« **Comment mesurer et gérer la satisfaction client** ») s'intéresse aux modalités pratiques de cette approche de la gestion de la satisfaction et présente différentes techniques permettant de déterminer les attentes, les besoins, la perception et la satisfaction du citoyen/client.

Pour ce faire, la mesure de la satisfaction, au terme du processus de fourniture du service, semble ne refléter qu'un des aspects de l'interaction avec le citoyen/client (le citoyen/client en tant que « co-évaluateur »). À ce stade, si la mesure (réactive) peut sans doute permettre de tirer des leçons, des actions proactives s'avèrent impossibles. Il est donc essentiel d'avoir un éclairage et un impact sur les besoins et les attentes des citoyens/clients beaucoup plus tôt, voire dès la première étape (le citoyen/client en tant que « co-concepteur », « co-décideur » ou « co-producteur »).

Dans ce chapitre, différents instruments seront présentés et illustrés par des exemples dans divers pays européens, tels que la consultation des personnels de terrain, les enquêtes de satisfaction, la cartographie du parcours client, les chartes du citoyen, la vérification de la fonctionnalité et l'analyse de sites Internet, l'ethnographie, la consultation des usagers et des parties prenantes, les contacts formels et informels avec des organismes représentatifs, l'analyse des réclamations et des suggestions, les groupes de réflexion et les panels de citoyens/clients.

Le recours à un outil adapté aux besoins réels de l'organisme en matière de gestion de la satisfaction client, sous tous ses aspects, peut permettre d'améliorer considérablement la structure de l'organisme et la fourniture du service. Pour autant, l'organisme devra mener longtemps à l'avance une réflexion sur ses objectifs.

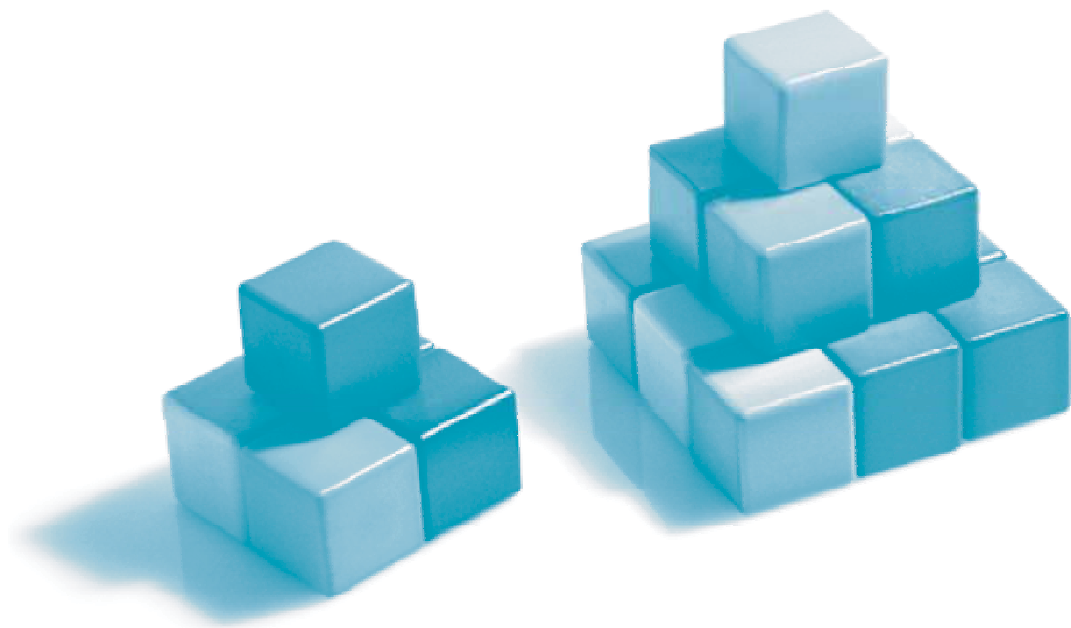
Le cinquième et dernier chapitre (« **Gestion et amélioration de la satisfaction client** ») analyse en détail le rôle joué par la gestion de la satisfaction pour améliorer de manière globale l'organisme public et la fourniture de services.

Nous espérons, à l'aide de la présente publication, préciser la place et le rôle des citoyens/clients dans la gestion de la satisfaction client et formuler, pour les organismes publics à travers l'Europe, quelques conseils pratiques sur les moyens de la mettre en œuvre.



# ***Chapitre 1 :***

## ***Le nouveau visage du service public et le rôle du citoyen/client***





## 1. Un contexte en évolution et un secteur public en mutation : les nouvelles règles du jeu

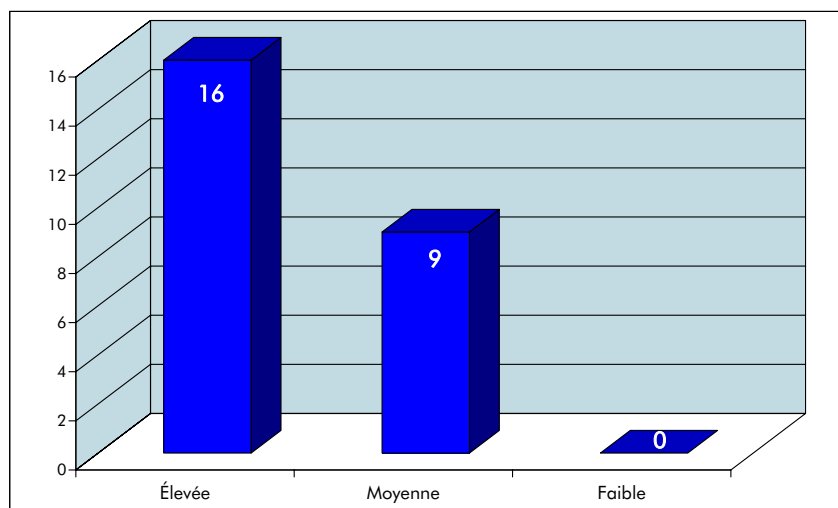
Le secteur public doit relever de nombreux défis et répondre aux multiples et nouveaux besoins et attentes de la société (OCDE, 1993 ; OCDE, 1995 ; OCDE, 2000). Face à de tels défis et à une telle pression, il fait l'objet de vastes plans de réforme (Lane, 2000 ; Kickert, 1997 ; Kettl, 2000). « Au cours des deux dernières décennies, une profusion de réformes a été engagée en ce qui concerne la gestion du secteur public. S'il est vrai que des réformes ont également été introduites dans le passé, l'évolution constatée depuis 1980 se distingue néanmoins dans de nombreux pays par sa dimension internationale et son caractère éminemment politique, marquant une rupture avec les évolutions plus locales ou techniques observées pendant le quart de siècle précédent » (traduit de Pollitt et Bouckaert, 2004).

Les administrations des États membres de l'UE ne forment pas un ensemble homogène. Il en est de même pour leurs processus de réforme, qui sont en réalité assez divergents et forment ce qui pourrait être un patchwork de systèmes hétéroclites. Comme l'explique Ridley : « Bien sûr, les pays européens, marqués par leur histoire respective, sont non seulement dotés de différents organismes de service public, mais ont aussi différentes philosophies concernant les valeurs que les agents de la fonction publique sont censés véhiculer et le rôle que ces derniers ont à jouer au sein d'un état démocratique. Il existe de nombreuses façons d'organiser le service public dans une démocratie, et pas seulement en termes de détails, mais également d'orientations fondamentales. Il n'existe pas de modèle européen concerté » (traduit de Ridley, 1995 : 13).

En effet, les pays de l'UE ont relevé de diverses façons les défis posés. Les réformes ainsi adoptées se caractérisent néanmoins par l'introduction de principes nouveaux et de socles communs, à savoir, une priorité de plus en plus importante accordée à l'efficacité et à l'efficience, une attention portée à la transparence et à la responsabilisation, une prise en compte du résultat au sein du service public, ainsi que de la place et du rôle du citoyen/client (Doherty et Horne, 2002 ; Shand, 1999 ; Flynn et Strehl, 1996 ; Schick, 2000).

Nombre de pays ont récemment pris certaines initiatives visant à placer le citoyen/client au centre de leurs préoccupations. Christopher Pollitt et Geert Bouckaert ont décrit cette tendance comme un passage d'un point de vue du producteur à un point de vue citoyen/client (Pollitt et Bouckaert, 1995). L'idée d'associer de façon dynamique les citoyens/clients des services publics afin de mettre en exergue leurs perceptions, leurs attentes et leurs préoccupations via leur participation active est une stratégie commune visant à obtenir un niveau acceptable de qualité et de satisfaction concernant ces services (OCDE, 2001b). Ainsi, alors que les relations étaient traditionnellement de type bureaucratique et hiérarchique, les nouvelles relations sont désormais davantage pluralistes (Peters et Savoie, 2000).

Le citoyen/client est aujourd'hui placé en tête des priorités dans la plupart, si ce n'est dans la totalité des États membres de l'UE. Les conclusions d'une étude menée en 2007 dans les différents États membres sous la présidence portugaise (EIPA, 2007: 6) viennent illustrer cet état de fait. Dans presque deux pays sur trois, la question de la « connaissance du client » figure parmi les priorités de l'agenda de l'administration publique.





## 2. Pourquoi une gestion de la satisfaction du client ? <sup>2</sup>

Les administrations doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. Une réforme des organismes publics est actuellement menée pour améliorer la qualité, la rapidité et la quantité de leurs services. Cependant, ces trois paramètres ne sont pas les seules nouvelles compétences que la société exige de ses pouvoirs publics. Étant donné que le rythme des changements sociétaux s'accélère, les administrations doivent également être en mesure de répondre à l'évolution de la demande en proposant de nouvelles solutions. Par ailleurs, les gouvernements engagent des réformes dans l'optique de regagner la confiance des citoyens. Ils doivent proposer davantage de choix, de démocratie et de transparence en imaginant une collaboration avec les citoyens/clients à tous les niveaux de la prise de décision et du processus de fourniture du service.

Cette approche ne garantit pas, bien sûr, que le citoyen/client obtienne toujours exactement ce qu'il désire. Toutefois, les organismes performants travaillent à partir des besoins et des attentes des clients et élaborent leurs propositions en fonction de ces derniers, tout en respectant d'autres impératifs liés à leur activité. La gestion de la satisfaction implique donc la gestion de services et/ou de produits, mais aussi celle des attentes et des perceptions du citoyen/client. La mesure de la satisfaction semble n'être que l'une des nombreuses composantes de cette approche globale de gestion de la satisfaction. Nous développerons cette idée plus avant dans le troisième chapitre.

Les gouvernements ne peuvent plus se permettre de ne pas faire l'effort de comprendre les citoyens/clients. Les évolutions démographiques et le désengagement social font qu'il est plus difficile de toucher un grand nombre de citoyens. Sous l'effet de la concurrence, les avancées technologiques et les offres des principaux acteurs commerciaux ont tiré vers le haut le niveau de service considéré comme acceptable. Si nous souhaitons que nos services soient sollicités et que nos interventions soient efficaces, nous devons satisfaire le public selon ses propres critères et assurer du même coup une gestion plus claire des besoins et des attentes, afin d'obtenir des résultats en termes de satisfaction.

L'idée d'associer de façon dynamique les citoyens/clients des services publics afin de mettre en exergue leurs perceptions, leurs attentes et leurs préoccupations via leur participation active est une stratégie communément appliquée. Elle vise à obtenir un niveau acceptable de qualité et de satisfaction.

Ces tendances ne vont pas s'inverser. En effet, nous devons considérer qu'au cours des dix prochaines années, nous devons déployer de plus en plus d'efforts afin de faire participer le public. Et ce, avec de moins en moins de ressources. Notre capacité à accroître nos dépenses est limitée par une culture de la prudence et par le fait que le public est de mieux en mieux informé, exigeant un niveau de service de grande qualité à bas coûts, comme peuvent lui proposer les grandes compagnies aériennes et les enseignes de supermarchés. Le citoyen/client adopte une attitude différente avec les services publics et le secteur privé : globalement, la population se montre plus ambivalente vis-à-vis des services fournis par les pouvoirs publics. Au mieux, elle n'y attache que peu d'importance, et dans le pire des cas, elle souhaite avoir avec ces derniers le moins de contacts possible. Toutefois, le secteur public a dû faire face à une pression grandissante qui le pousse à suivre les normes de plus en plus exigeantes du secteur privé. Les performances des principaux fournisseurs commerciaux donnent une indication des objectifs qu'il est possible d'atteindre : *Il me suffit de signaler une seule fois à ma banque que j'ai déménagé, donc pourquoi dois-je le répéter tant de fois aux « administrations publiques » ?* Les médias encouragent également les citoyens à faire davantage entendre leur voix et à se montrer plus exigeants.

---

<sup>2</sup> Cette partie s'inspire du document d'orientation britannique, Cabinet Office (2006), « *Customer insight in public services: A "Primer"* », Londres, p. 2.

### 3. Les différentes facettes du citoyen/client et la nature du service public

La gestion de la satisfaction du client est donc indispensable pour les organismes publics soucieux de vérifier qu'ils assument leurs responsabilités de manière efficace. Pour un service public, cette mission n'est pas toujours des plus simples, étant donné d'une part la nature du « client » et d'autre part, celle des services publics. Les citoyens/clients présentent différentes facettes et jouent différents rôles ; ils sont tantôt clients de services, tantôt citoyens s'acquittant d'impôts, obéissant aux règles, etc. Cela se traduit également par une différence entre les prestations du secteur public et celles du secteur privé. En outre, la plupart des organismes du secteur public sont des fournisseurs de services. Les services présentent des caractéristiques spécifiques (ou parfois une absence de telles caractéristiques) qui les distinguent des produits.

#### 3.1 Les différentes facettes

Il n'est pas utile de préciser la nature et la signification des besoins du « client » dans le contexte du secteur privé. Les meilleures sociétés du secteur privé savent qu'une compréhension fine des besoins de leurs clients est essentielle pour leur permettre de proposer les produits et services les mieux adaptés. Tout échec sur ce point pèserait sur leur capacité à être compétitives, et au final, risquerait de les exclure du marché.

Les organismes du secteur public peuvent avoir une relation complexe avec le public. Dans certains cas, on peut qualifier ce lien de relation au client, notamment lorsqu'elles fournissent des services directs. Dans d'autres cas, il s'agira d'une relation au citoyen, lorsque l'organisme doit déterminer et créer l'environnement propice au développement de la vie économique et sociale.

Par rapport à celle du citoyen, la satisfaction du client est d'une toute autre nature (Schmidt et Stricklan, 2000). Pour appréhender la satisfaction du client, il convient de s'interroger de manière directe sur la fourniture du service au niveau opérationnel (ou comment faire les choses correctement). Les enquêtes réalisées auprès des citoyens évaluent des problématiques telles que la nécessité ou non pour le service public de fournir certains services (ou comment faire les bons choix). La priorité des usagers est d'obtenir un meilleur service, mais en tant que *citoyens*, ils peuvent également admettre que les ressources seraient parfois mieux utilisées ailleurs (Dinsdale et Marsden, 1999). La difficulté pour le service public consiste à trouver un équilibre entre deux facteurs différents, souvent contradictoires : un service au rapport coût/avantages intéressant pour le citoyen et des services de haute qualité et accessibles pour les clients. De plus, certaines caractéristiques des services du secteur public les distinguent de ceux du secteur privé. Plusieurs modèles de qualité de service s'efforcent d'augmenter la consommation des services et/ou de mieux fidéliser les clients. Pour nombre de services publics, ces considérations sont, en théorie, moins pertinentes. En effet, dans la mesure où ils sont dans une situation de monopole, les clients sont contraints de consommer leurs services (notamment les services réglementés). À l'inverse, dans certaines situations, l'objectif est une moindre consommation des services (notamment de santé et sociaux) (Dinsdale et Marsden, 1999). Le chapitre suivant abordera brièvement la différence entre les services publics et privés.

Toutefois, il est également possible de surestimer les différences entre les services publics et privés. En réalité, nombre de ces services évoluent dans des contextes similaires et de nombreux enseignements essentiels sont transférables d'un secteur à l'autre. Une trop grande simplification de notre connaissance des services publics comporte peut-être un risque encore plus important. Les services publics couvrent en effet un large éventail de types de prestations, dont le nombre varie considérablement, en termes de :

- groupes cibles (le grand public en général, différents petits sous-ensembles de la population, les entreprises, le secteur associatif/bénévole, d'autres organismes publics, etc.) ;
- nature d'utilisation (les services réglementés/obligatoires par rapport aux services libres, les

services ponctuels/épisodiques par rapport aux services utilisés régulièrement, les services gratuits par rapport à ceux qui induisent un coût, les méthodes de contact/fourniture du services, etc.) ;

- positionnement sur le marché (services spécialisés par rapport aux services qui couvrent plusieurs fonctions, fournisseurs en situation de monopole par rapport aux fournisseurs évoluant sur un marché libre/exposé à la concurrence).

L'encadré ci-dessous offre une bonne vision d'ensemble des différents rôles joués par le client par rapport à la nature du service.

#### **Les différents rôles du consommateur externe**

##### **⇒ Bénéficiaires de prestations**

Le client/usager reçoit un service, sous la forme d'un versement en numéraires ou allocation légale et le fournisseur est dans une situation de monopole.

*Par exemple, les allocations chômage.*

##### **⇒ Client consommateur**

Un client peut choisir son fournisseur : public ou privé. Il existe une forte relation personnelle.

*Par exemple, la formation professionnelle.*

##### **⇒ Usager**

L'usager n'a pas d'alternative pour la fourniture du service.

*Par exemple, le jardin public.*

##### **⇒ Le producteur et consommateur**

Le consommateur peut à la fois jouir du service et jouer un rôle dans sa production ou sa fourniture.

*Par exemple, les parents bénévoles dans les écoles.*

##### **⇒ Acheteur**

L'usager s'acquitte d'une participation financière directe pour le service.

*Par exemple, les services postaux, les transports publics.*

##### **⇒ Contribuable**

L'usager a des obligations bien définies, mais la composante de qualité du service reste importante.

*Par exemple, les impôts.*

##### **⇒ Citoyen soumis**

Il doit suivre les règles et les contrôles, mais il jouit de droits élémentaires.

*Par exemple, la sécurité.*

Source : Shand & Arnberg, 1996 : p. 17

Les différents rôles n'étant pas toujours clairement tranchés, cette relation complexe sera qualifiée tout au long de la présente publication de « relation aux citoyens/clients ». Les citoyens/clients sont les destinataires ou bénéficiaires des activités, des produits ou des services des organismes publics. Ils doivent donc être définis, mais sans pour autant être uniquement considérés comme les usagers principaux des services fournis (EIPA, 2006 : p.20).

### **3.2. Fourniture de services publics et privés**

Comme mentionné ci-dessus, sans qu'il soit nécessaire d'exagérer les différences entre le secteur public et le secteur privé, il importe de tenir compte de certaines spécificités et caractéristiques. Dans le secteur public, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte (Cabinet Office, 2006 : 6-7) :

- La concurrence ne joue pas le même rôle et les implications des choix des clients sont différentes. Cependant, les « clients » des services publics ont le choix : ils peuvent choisir de « se désengager » (soit totalement, soit en ne remplissant pas correctement les conditions requises). Les coûts de ce désengagement incombent alors à l'administration, qui doit faire respecter la loi, fournir les lignes téléphoniques d'assistance, ou gérer les conséquences d'une intervention infructueuse. La structure d'un organisme public peut masquer les coûts de ce

désengagement, à moins que celui-ci ne prenne la peine de contrôler, par exemple, le temps que son personnel de terrain consacre aux clients perdus ou estimant ne pas être traités correctement.

- Si les individus exigent qu'une réponse soit apportée à leurs besoins personnels, en tant que citoyens et contribuables, ils veulent également un secteur public dévoué, au service de la population et en mesure de fournir des services de qualité et efficaces.
- Contrairement à la plupart des organisations du secteur privé, les organismes du secteur public ne peuvent pas s'octroyer le luxe de sélectionner et de privilégier leurs clients les plus rentables. Ils doivent pourvoir aux besoins de toute la population. En effet, pour de nombreux services, les « clients » les plus importants pour l'administration sont ceux qui présentent le moins d'intérêt pour la plupart des prestataires de services privés. Ces personnes sont parfois les plus difficiles à identifier.
- Bien souvent, l'action publique s'inscrit dans le long terme et s'appuie sur un vaste éventail de facteurs interdépendants. La réussite consiste alors à travailler avec un certain nombre de personnes de manière cohérente. Ainsi, la lutte contre l'obésité infantile ou les grossesses des adolescentes doit, au-delà des enfants et des adolescents, interpeller les parents, les enseignants et toute personne ayant une valeur d'exemplarité. Souvent, la réussite d'une action ne pourra être mesurée qu'après plusieurs années et les analyses de coûts/bénéfices habituellement appliquées dans le secteur privé n'auront tout simplement aucun sens.

Ensemble, ces éléments nous indiquent que malgré la place différente occupée par le client dans le secteur public, le citoyen a le droit d'être traité comme un client, et que la fourniture d'un service public doit être égale pour tous, indépendamment du milieu social.

Du point de vue des citoyens, l'écart entre le secteur public et le secteur privé se restreint. La concurrence dans le secteur privé façonnera l'environnement futur de la prestation de service, à l'aune de laquelle sera jugé le secteur public. Les administrations doivent relever ce défi et toutes ses implications.

*« Pourquoi persistons-nous à appeler les contribuables « clients » ? Les contribuables n'ont pas la possibilité de choisir d'acheter ou non nos produits et nos services ; ils ne peuvent pas acquérir de produits similaires pour un meilleur prix auprès d'autres fournisseurs ; ils ne peuvent pas demander un remboursement s'ils ne sont pas satisfaits. Seuls des clients peuvent faire cela. » (Personnel du HMRC – administration fiscale britannique) « Oui, nous traitons les prisonniers comme des clients ! Bien entendu, ces personnes ont parfois commis des actes horribles, mais notre tâche est de les traiter dans les règles. Ces règles font partie du service que nous rendons. » (Directeur de prison)*

### 3.3. Services et produits

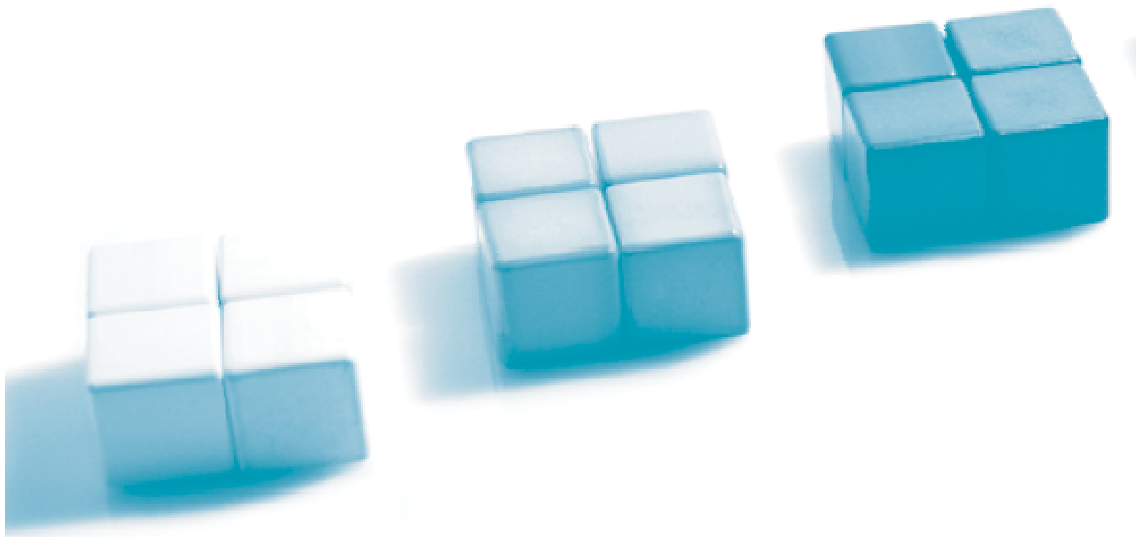
La plupart des organismes publics fournissent des services. Les services présentent certaines caractéristiques (ou parfois une absence de caractéristiques) qui les distinguent de toute autre prestation (Ross, 1999 : 13-15). Ces différences sont « l'intangibilité », « l'inséparabilité », « l'hétérogénéité » et la « périssabilité » (Hoffman et Bateson, 1997 : 22-24). L'encadré ci-dessous présente un aperçu de ces caractéristiques (Zeithaml et al., 1992: 50).

Caractéristiques	Effet/problèmes
<b>« Intangibilité » :</b> <i>« Trait distinctif des services excluant toute possibilité de les toucher ou de les sentir, comme on pourrait le faire pour des biens physiques. »</i>	1. Les services ne peuvent pas être stockés. 2. Les services ne peuvent pas être protégés par des brevets. 3. Les services ne peuvent pas être affichés ou communiqués aisément. 4. Les prix sont difficiles à fixer.
<b>« Inséparabilité » :</b> <i>« Trait distinctif des services reflétant les liens interdépendants entre le fournisseur du service, le client recevant le service et d'autres clients partageant l'expérience du service. »</i>	1. Le consommateur participe à la production. 2. D'autres consommateurs participent à la production. 3. Une production de masse centralisée des services est difficile.
<b>« Hétérogénéité » :</b> <i>« Trait distinctif des services reflétant la variabilité, en termes d'homogénéité, d'une transaction de service à une autre. »</i>	1. La normalisation et le contrôle de la qualité sont difficiles à mettre en œuvre.
<b>« Périssabilité » :</b> <i>« Trait distinctif des services empêchant toute tentative visant à les conserver, à recycler leur partie non utilisée et à les inventorier. »</i>	1. Les services ne peuvent pas être inventoriés.

Ces caractéristiques particulières jouent un rôle important dans la recherche des éléments de qualité du service qui déterminent la satisfaction, comme nous le verrons dans la suite du document.

# ***Chapitre 2 :***

## ***Comprendre la satisfaction client***





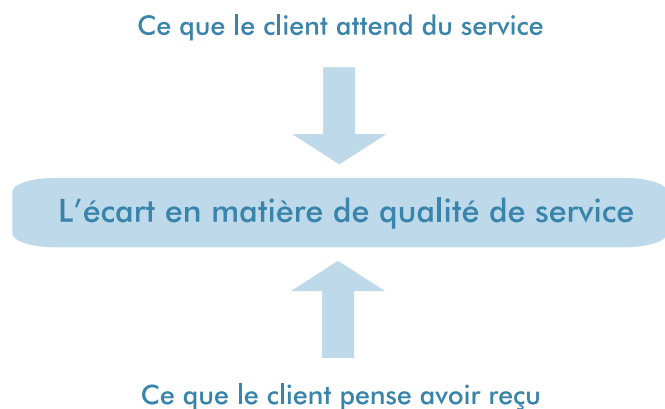
## Introduction

La compréhension et l'évaluation de la satisfaction constituent une préoccupation majeure. Malgré de réelles difficultés quant à l'évaluation et à l'interprétation des approches qui caractérisent son appréciation, la satisfaction est un concept largement admis. L'approche la plus courante est le recours à des enquêtes de satisfaction générales réalisées tous les deux ou trois ans, qui ont pour but de suivre les changements dans le temps – nous décrivons les autres approches au chapitre 4. Le concept de satisfaction soulève toutefois de nombreuses difficultés (Communities Scotland, 2006 : 20).

- La satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps ; de nouvelles expériences et de nouveaux niveaux de sensibilisation ou de connaissance modifieront les niveaux de satisfaction potentiels susceptibles d'être atteints.
- Il est fort possible qu'elle soit complexe et qu'elle naisse d'un ensemble d'expériences antérieures, contemporaines et postérieures au moment auquel elle est évaluée.
- Elle survient dans des contextes sociaux variés et fluctuants, qui ne peuvent pas toujours être prévus ou expliqués à l'utilisateur.
- L'utilisateur peut avoir des difficultés à exprimer pourquoi il est satisfait, notamment lorsqu'il s'agit d'aspects moins tangibles des services.
- Il peut être plus facile d'exprimer les raisons d'une insatisfaction, en particulier si celle-ci est exceptionnelle.
- Si les motifs de satisfaction restent incompris, on court le risque de prendre un « bon résultat » pour une raison de ne rien changer et de le considérer presque exclusivement comme un outil de « communication ».

Afin de mieux appréhender le concept de satisfaction, nous en décrivons quelques éléments clés dans ce chapitre. Le modèle à la base de l'approche visant à évaluer la satisfaction est la théorie de la « disconfirmation » (terme anglais qui signifie littéralement « non confirmation »), qui suggère que la satisfaction d'un client par rapport à un service est liée au degré de disconfirmation, celle-ci se rattachant aux attentes initiales de la personne<sup>3</sup>. Si les clients ont eu une expérience du service largement supérieure à leurs attentes, leur satisfaction sera alors élevée, et vice-versa. Dans la documentation sur la qualité de service, les idées que les clients se font de la fourniture du service sont évaluées indépendamment des attentes qu'ils ont, et l'écart entre les deux, P(erceptions) et A(ttentes), permet d'apprécier la qualité de service et de déterminer le niveau de satisfaction.

### L'écart en matière de qualité de service



## 1. Le rôle des attentes et des perceptions

Les attentes jouent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'influencer la satisfaction des clients vis-à-vis des services, ces derniers étant à leur tour déterminés par de très nombreux facteurs. On peut soutenir que les éléments influençant les attentes sont même plus nombreux en ce qui concerne les services publics.

<sup>3</sup> Il existe en réalité plusieurs autres manières de définir les attentes, par exemple les niveaux de service minimaux/tolérables/acceptables et mérités (le niveau de performances reposant sur le temps, les efforts et/ou l'argent investis).



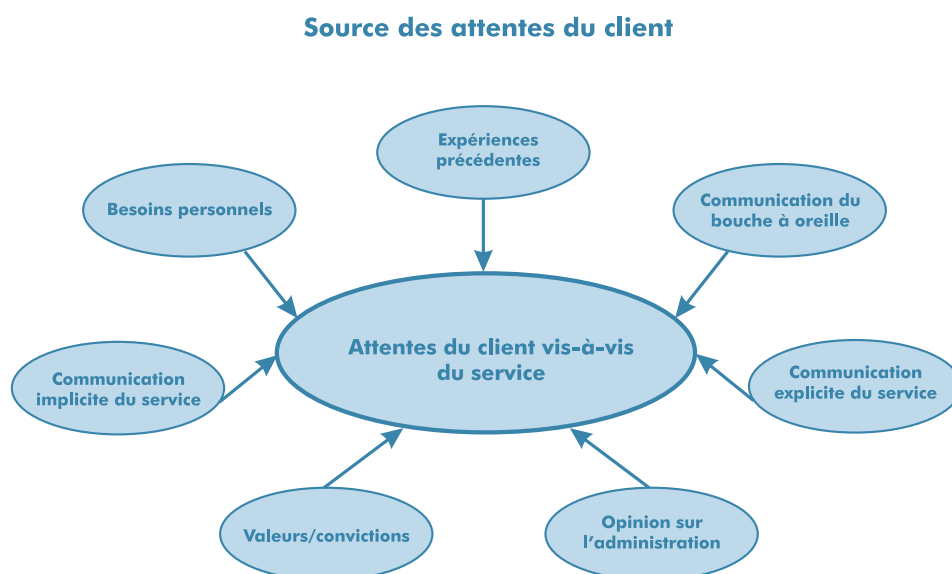
### 1.1. Comment les attentes se forment-elles ?

Étant donné l'importance capitale des attentes, il importe de comprendre la façon dont elles prennent forme (Quality Accounts Commission, 1999). Les facteurs fondamentaux les plus couramment considérés comme ayant une influence sur les attentes sont décrits ci-après :

- *Les besoins personnels* : tout client ou usager d'un service a ce qu'il considère comme un ensemble de besoins personnels fondamentaux pour lequel il fonde des attentes envers le service. Ces besoins varient suivant les services et les clients. Il est nécessaire de comprendre précisément ces besoins pour concevoir un service adéquat.
- *L'expérience passée* : de nombreuses personnes auront déjà eu une première expérience avec le service. Cette expérience passée influencera en partie les futures attentes qu'elles auront envers le service. Peuvent intervenir leur expérience passée avec le service concerné mais aussi leur expérience d'autres services – pour les services publics, les attentes seront influencées par l'expérience des personnes avec des services privés similaires.
- *La communication par le bouche à oreille* : les attentes seront façonnées par des propos issus de sources autres que le fournisseur du service. Il peut s'agir notamment de la famille, des amis et des collègues, mais plus largement des médias et d'autres organismes, tels que les cabinets d'audit.
- *La communication explicite du service* : les propos tenus par le personnel ou énoncés dans des brochures ou autres supports publicitaires peuvent avoir un impact direct sur les attentes. Les « chartes de l'utilisateur » constituent un bon exemple, comme nous le montrerons au chapitre 4 de la présente publication.
- *La communication implicite du service* : elle recouvre des éléments tels que l'aspect physique des bâtiments, leur rénovation pouvant par exemple faire espérer au client que la qualité d'autres aspects du service a été améliorée.

L'impact de l'image de marque ou de la réputation du service (qui font partie de la communication par le bouche à oreille mentionnée ci-dessus) sur les attentes est considéré comme un élément capital dans plusieurs études réalisées dans les secteurs public et privé. Il semblerait qu'il soit tout particulièrement important pour les services publics, et ceci pour deux raisons majeures. En premier lieu, en l'absence d'informations détaillées sur des services concurrents ou des solutions alternatives, l'image gagnerait en importance. Ainsi, il est fort probable que ce paramètre devienne un aspect majeur de l'opinion portée sur les nombreux services publics, étant donné le choix généralement plus restreint et le peu d'éléments de référence à disposition des clients.

Par ailleurs, les impacts sur l'image des services publics sont susceptibles d'être un peu plus nombreux que pour les services privés. Les attentes fondées envers les services publics seraient en particulier influencées par l'opinion que les personnes ont de l'État et des hommes politiques. À titre d'exemple, d'aucuns prétendent que



« ...la distinction entre la politique, l'État et la fonction publique peut être confuse aux yeux de nombreuses personnes » (traduit de Dinsdale et Marsden, 1999) et que de ce fait « les perceptions du public en ce qui a trait à l'honnêteté et à l'intégrité de leur gouvernement influencent leur évaluation des services qu'ils reçoivent de ces institutions » (traduit de Dinsdale et Marsden, 1999). Les attentes envers les services publics ne sont pas seulement influencées par la communication directe entreprise par le service ou par ce que les médias en disent, mais également par la réputation de l'État tout entier.

Il est généralement admis que ce paramètre est susceptible d'avoir un impact relativement mineur lorsque les questions concernent des éléments très spécifiques du service, mais qu'il risque d'avoir un impact majeur dans le cadre d'évaluations plus globales. Plusieurs études font état de cette tendance. Il a été constaté que les évaluations globales des services publics suscitaient des réponses stéréotypées et critiques, influencées par les connotations négatives attachées à des administrations gigantesques et inefficaces. Toutefois, plus les questions sont spécifiques et plus les perceptions sont positives (The Prime Minister's Office of Public Service Reform, 2002). De même, une étude canadienne, dans le cadre de laquelle des chercheurs ont comparé des évaluations générales de services publics avec celles de services privés, a montré que l'opinion exprimée à propos des services publics était moins positive. Cette tendance était cependant moins marquée lorsque les personnes interrogées devaient comparer des services publics et privés bien précis (Bachelet et Brookes, 1995). Au chapitre 4, l'exemple belge de l'administration flamande décrit un modèle traitant ce problème.

De même, dans le contexte précis des services publics, on pourrait faire valoir que les *valeurs ou croyances personnelles* peuvent faire partie des éléments influant sur les attentes, indépendamment des autres facteurs inclus dans le modèle. Il s'agit là du rôle que les personnes donnent aux services publics : refléter leur double statut de clients et de citoyens.

Dans le modèle général des facteurs clés influençant les attentes envers les services publics (voir ci-dessus), il est généralement admis que la nature et l'impact de chacune de ces influences varieront suivant les clients et les services. Il ne s'agit pas d'un nouveau déterminant des attentes semblable à ceux décrits ci-dessus, mais il est crucial de le comprendre lorsque des comparaisons sont effectuées entre divers services publics : pour certains services, l'influence la plus importante sur le niveau d'attentes est susceptible d'être la nature du groupe d'utilisateurs.

## 1.2. La perception et le modèle Servqual <sup>4</sup>

Comme décrit ci-dessus, le modèle Servqual (« Service Quality », pour qualité de service) part de l'écart fondamental qui existe entre les P(erceptions) et les A(ttentes). Servqual est un outil d'évaluation de la qualité de service qui mesure les perceptions comme les attentes envers le service par le biais de diverses caractéristiques du service. Le recours à Servqual permet d'analyser l'écart entre les attentes et les perceptions et d'aider les responsables à cibler les efforts et les priorités d'amélioration en vue d'obtenir le meilleur résultat.

Les enquêtes de satisfaction générales ont tendance à s'attacher à la façon dont les clients perçoivent les services qui leur sont offerts et non pas à leurs attentes. Le degré de satisfaction des besoins ou des attentes des clients par les services constitue l'une des mesures de la qualité de service. Le fait que l'on ait souvent que peu d'informations sur les attentes des clients complique

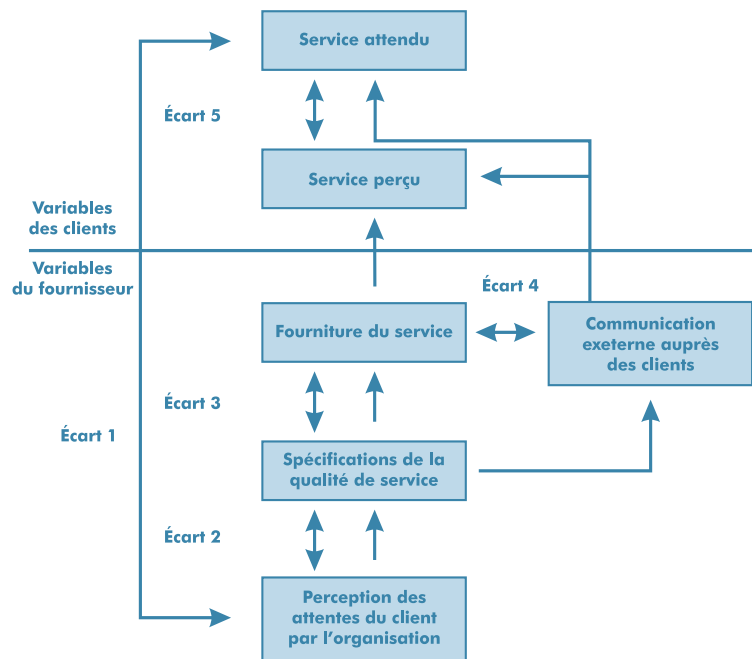
<sup>4</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1985), « A conceptual model of service quality and its implication », *Journal of Marketing*, vol. 49, automne, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1986), « SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality », rapport n° 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1988), « SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1991), « Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale », *Journal of Retailing*, vol. 67, pp. 420-450.

l'interprétation des évaluations issues des enquêtes de satisfaction. Servqual est un outil d'évaluation, aspect qui sera abordé en détail un peu plus loin. Dans le contexte actuel, c'est le modèle qui est à l'origine de la méthodologie Servqual qui nous intéresse. Le modèle Servqual est également appelé « modèle des écarts » : l'analyse des quatre écarts sous-jacents permet de donner un aperçu de l'écart final entre les perceptions et les attentes (écart 5).



**Écart 1 : attentes des clients vis-à-vis perceptions de la direction :** résultant de l'absence d'une volonté d'étude marketing, d'une communication ascendante insuffisante et d'une hiérarchie trop lourde.

**Écart 2 : perceptions de la direction vis-à-vis caractéristiques du service :** résultant d'un engagement insuffisant envers la qualité de service, d'une impression d'infaisabilité, d'une normalisation des tâches insuffisante et d'une absence d'objectifs.

**Écart 3 : caractéristiques du service vis-à-vis service fourni :** résultant d'une ambiguïté et d'un conflit autour des rôles, d'une mauvaise adéquation personnel/fonction et technologie/fonction, de systèmes de contrôle et de surveillance inadaptés, de l'absence de perception de contrôle et d'un travail d'équipe insuffisant.

**Écart 4 : service fourni vis-à-vis communication externe :** résultant d'une communication horizontale insuffisante et de la propension à faire trop de promesses.

**Écart 5 : la divergence entre les attentes des clients et leurs perceptions du service fourni :** résultant des influences exercées du côté des clients et des insuffisances (lacunes) existant du côté du fournisseur du service. En l'occurrence, les attentes des clients sont influencées par l'importance de leurs besoins personnels, les recommandations faites de bouche à oreille et leur expérience passée avec le service.

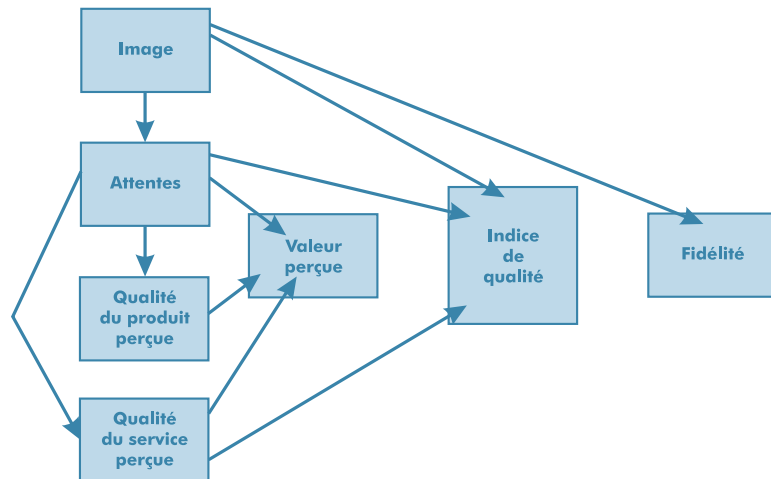
Servqual est un outil d'enquête qui calcule les « notes d'écart » dans le but d'évaluer la différence existant entre les attentes et les perceptions pour différents aspects des services. Il apporte une base utile pour réfléchir aux aspects d'un service qui influent sur la qualité. Des éléments de l'approche SERVQUAL continuent d'être utilisés dans de nombreuses enquêtes de satisfaction client, tant dans le secteur privé que public, et peuvent apporter de précieux éclaircissements s'ils sont correctement mis en œuvre.

L'exemple des forces de l'ordre suédoises constitue une illustration intéressante des travaux s'appuyant sur les perceptions et les attentes pour mesurer la satisfaction.

### EXEMPLE : Indice de qualité dans les forces de l'ordre (Suède)

Cela fait longtemps que les forces de l'ordre suédoises gèrent et mettent au point de nouvelles formes d'actions pour le contrôle et la qualité de leurs activités. Elles ont ainsi multiplié les expériences : tableau de bord prospectif, système suédois de récompense de la qualité, enquêtes auprès des citoyens, méthodes pour l'instauration d'un dialogue avec le public, évaluations de la motivation du personnel comme indicateurs de résultat, conseils et gestion par le dialogue, mise au point d'un système de formation et d'amélioration continue, indice de qualité suédois, essais de formation en ligne, établissement de comparaisons, définition d'objectifs de travail au sein d'organismes dont les activités sont complexes, comparaisons internationales, essais avec le CAF (Cadre d'auto-évaluation des fonctions

Indice de qualité suédois (IQS)



publiques), ainsi que mise en place d'assemblées pour accroître la participation. De ce fait, les forces de l'ordre ont progressé de manière très positive.

L'un des défis majeurs posés par cette démarche – qui est d'accorder une importance particulière au point de vue des citoyens – est d'accroître l'influence du public et de développer des activités policières élaborées, formulées par les citoyens dans le domaine de la sécurité.

Les méthodes utilisées pour instaurer un dialogue interactif peuvent apporter des informations supplémentaires, par exemple via des panels et d'autres forums. Il existe un autre instrument, un outil qui repose sur l'indice de qualité suédois et qui a été adapté aux forces de l'ordre.

L'indice de qualité est un système d'analyse basé sur un modèle et destiné à préparer, traiter et présenter des informations sur la qualité, telle qu'elle est perçue par les véritables usagers (demandeurs). Par conséquent, l'indice se fonde entièrement sur les appréciations de ces parties, sur les expériences personnelles et, dès lors, sur les actions effectives des forces de l'ordre. Ce modèle a également pour ambition de faire le bilan sur le lien de causalité entre différentes méthodes d'estimation coexistantes. Le modèle peut être utilisé pour faire des comparaisons dans le temps, entre différentes unités de police, diverses régions géographiques ou groupes sociaux, ainsi que pour des comparaisons internationales concrètes.

Une grande fidélité constitue l'un des indicateurs les plus importants des administrations ayant de très bons résultats. La satisfaction client étant directement liée à la fidélité, il est évident que l'évaluation de la satisfaction sans tenir compte de la fidélité et vice-versa serait trompeuse.

Le questionnaire est composé de questions (auxquelles il faut répondre par un chiffre) sur la réputation de la police dans la société, les attentes des citoyens lorsque des délits sont signalés, les attentes envers les niveaux de service et d'engagement du personnel, la qualité perçue lorsqu'une affaire est traitée, la perception de la qualité de service et du dévouement des forces de l'ordre, la satisfaction générale, la satisfaction par rapport aux attentes, le rapport coût/performance, la fidélité et les plaintes. Une échelle de 1 à 10 est utilisée tout au long du questionnaire, les résultats étant transformés en un indice, où '0' est égal à l'ensemble des personnes interrogées ayant répondu à toutes les questions par un '1' et '100' à l'ensemble des personnes ayant répondu à toutes les questions par un '10'. Les valeurs de l'indice, déterminées à partir de milliers d'études, sont habituellement comprises entre 60 et 80.

## 2. Dimensions et déterminants de la qualité de service et de la satisfaction

De même que les modèles que nous avons évoqués ci-dessus, qui permettent d'évaluer la satisfaction et d'identifier les priorités, il existe plusieurs structures pour les facteurs de services ayant le plus d'importance lorsqu'il s'agit d'influer sur les perceptions du service. Nous commencerons par les facteurs qui renseignent le modèle SERVQUAL avant d'examiner les perfectionnements et autres approches possibles.

### 2.1. Déterminants de la qualité dans Servqual

La documentation sur la qualité de service tente en général de classer par catégories les facteurs qui influent, à différents niveaux, sur les attitudes adoptées envers le service. Au niveau le plus haut, cela consiste en un petit nombre de dimensions de qualité de service. Ces dimensions peuvent être décomposées en un ensemble plus vaste de *facteurs ou déterminants* de la qualité de service, ceux-ci étant ensuite présentés sous forme de questions d'évaluation par le biais d'un questionnaire structuré.

Dans sa forme originale, l'instrument Servqual comprenait 10 déterminants de la qualité de service. Nous allons les présenter et les illustrer par des exemples (Accounts Commission, 1999).

Déterminants de la qualité de service	Exemples
<b>Accessibilité</b> Accéder avec facilité et commodité au service	<i>Locaux situés dans le quartier ; guichets uniques ; horaires d'ouverture pratiques ; service téléphonique 24h/24 ; accès Internet</i>
<b>Communication</b> Informar les clients dans un langage qu'ils comprennent ; écouter les clients	<i>Brochures et dépliants limpides ; supports de communication adaptés aux besoins de certains groupes (minorités ethniques, malvoyants, etc.) ; systèmes de suggestions et de réclamations</i>
<b>Compétence</b> Disposer des compétences et des connaissances adéquates pour fournir le service	<i>Un personnel qui connaît son travail et est en mesure de le faire</i>
<b>Amabilité</b> Politesse, respect, égard, gentillesse du personnel	<i>Comportement poli et agréable du personnel à tous les niveaux</i>
<b>Crédibilité</b> Sincérité, réputation et image	<i>Réputation du service au sein de la communauté élargie ; mise en confiance des clients par le personnel</i>
<b>Fiabilité</b> Apporter un service homogène, précis et fiable ; fournir le service qui a été promis	<i>Normes définies dans les chartes locales de service ; précision des documents ; exactitude des factures envoyées pour les impôts locaux ; un service correct dès la première fois ; respect des promesses et des délais</i>
<b>Réactivité</b> Être prêt à fournir le service au moment adéquat	<i>Résolution rapide des problèmes ; proposition de rendez-vous</i>

<b>Sécurité</b> Sécurité physique ; sécurité financière ; confidentialité	<i>Fourniture du service dans un environnement sûr et sécurisé</i>
<b>Éléments tangibles</b> Aspects physiques du service, tels que le matériel, les installations, l'allure du personnel	<i>Matériel et installations récents ; uniformes pour le personnel</i>
<b>Compréhension du client</b> Connaître les besoins particuliers des clients ; reconnaître les clients fidèles	<i>Adaptation des services lorsque possible pour répondre aux besoins particuliers</i>

Après de nombreuses recherches, ces dix déterminants ont été réduits à cinq ; une analyse plus poussée a montré que certains étaient très étroitement liés. Les cinq déterminants sont :

Dimension	Description
Éléments tangibles	Les installations et le matériel disponibles, l'allure du personnel, la facilité à comprendre les supports de communication...
Fiabilité	Accomplir de manière fiable et précise le service promis
Réactivité	Aider les clients et offrir un service rapide
Assurance	Inspirer confiance
Empathie	Apporter un service humain et personnalisé aux clients

Ces cinq dimensions sont transposées en 22 questions qui évaluent tant les perceptions que les attentes (Zeithaml et al., 1990 : 175-186).

1. Le matériel de X a l'air moderne.
2. Les locaux de X sont attrayants.
3. Le personnel de X a une présentation soignée.
4. Les supports de X associés au service (tels que brochures ou communiqués) sont attrayants.
5. X respecte les délais qu'il s'est engagé à tenir.
6. Lorsqu'un client rencontre un problème, X tâche d'y remédier avec sincérité.
7. X fournit un service correct dès la première fois.
8. X fournit ses services dans les délais convenus.
9. X insiste pour établir des documents exempts d'erreurs.
10. Le personnel de X vous indique précisément le moment auquel les services seront exécutés.
11. Le personnel de X fournit un service rapide.
12. Le personnel de X est toujours prêt à vous aider.
13. Le personnel de X est toujours disponible pour répondre à vos demandes.
14. L'attitude du personnel de X vous inspire confiance.
15. Vous vous sentez en sécurité lors de vos échanges avec X.
16. Le personnel de X est aimable en toute circonstance.
17. Le personnel de X dispose des connaissances nécessaires pour vous renseigner.
18. X vous accorde une attention particulière.
19. Les horaires d'ouverture de X sont pratiques pour l'ensemble de ses clients.
20. X emploie un personnel qui vous accorde une attention particulière.
21. X a à cœur de satisfaire vos intérêts.
22. Le personnel de X comprend vos besoins spécifiques.

Éléments 1-4 : *éléments tangibles*  
Éléments 5-9 : *fiabilité*  
Éléments 10-13 : *réactivité*  
Éléments 14-17 : *assurance*  
Éléments 18-22 : *empathie*



L'exhaustivité et la justesse de ces dimensions pour les différents services ont donné lieu à de nombreuses discussions. Il est utile de relever l'un des ajouts qui a été fait : la dimension de « service recovery » (les actions prises par les services pour arranger une situation lorsqu'ils ont été confrontés à un dysfonctionnement). Beaucoup considèrent qu'il s'agit d'une lacune particulière de la liste et cette dimension a depuis été ajoutée à plusieurs approches.

## 2.2. Autres dimensions et déterminants

Comme nous l'avons noté ci-dessus, les dimensions et facteurs liés à la qualité de service ont fait l'objet de nombreuses études pour divers services publics et privés – et pratiquement toutes les études comprennent des modifications ou des ajouts pour refléter le service concerné. Nous avons donc peu à gagner à tenter de résumer une approche complète dans la présente publication. Toutefois, il convient d'évoquer une liste de 18 déterminants de la qualité compilés par Johnston (1995) à partir d'une étude réalisée dans le secteur bancaire, liste souvent considérée comme étant plus utile et plus complète que la liste SERVQUAL :

- *Accessibilité* : l'accessibilité physique au lieu où se trouve le service, y compris la facilité à trouver son chemin dans l'environnement du service et la précision de l'itinéraire.
- *Esthétique* : la mesure dans laquelle les éléments composant l'offre de services sont agréables ou plaisants pour le client, y compris l'aspect visuel et l'ambiance de l'environnement du service, l'aspect visuel et la présentation des installations, des produits et du personnel du service.
- *Attention/obligance* : la mesure dans laquelle le service, et en particulier le personnel de terrain, aide les clients ou leur donne l'impression de s'intéresser à eux et montre sa motivation à les servir.
- *Disponibilité* : la disponibilité des installations, du personnel et des produits du service pour le client. Dans le cas du personnel de terrain, il s'agit du rapport personnel/client et du temps que chaque membre du personnel est en mesure de passer avec chaque client. Dans le cas des produits, il s'agit de la quantité et de la gamme de produits mises à la disposition du client.
- *Prévenance* : la sollicitude, l'attention, la sympathie et la patience montrées à l'égard du client, y compris la mesure dans laquelle le service met le client à l'aise et le fait se sentir bien émotionnellement (plutôt que physiquement).
- *Propreté/ordre* : la propreté et l'aspect net et soigné des éléments tangibles de l'offre de services, y compris l'environnement du service, ses installations, ses produits et le personnel de terrain.
- *Confort* : le confort physique de l'environnement du service et de ses installations.
- *Dévouement* : le dévouement apparent des membres du personnel envers leur travail, y compris la fierté et la satisfaction qu'ils semblent retirer de leur fonction, leur assiduité et leur minutie.
- *Communication* : la capacité des prestataires du service à communiquer avec le client d'une manière limpide, y compris la clarté, l'exhaustivité et la précision des informations orales et écrites communiquées au client et la capacité du personnel à écouter et à comprendre le client.
- *Compétence* : l'habileté, la compétence et le professionnalisme avec lesquels le service est exécuté, y compris la mise en œuvre des bonnes procédures, l'exécution correcte des instructions données par le client, le degré de connaissance du produit ou du service montré par le personnel de terrain, l'offre de conseils adéquats et sensés, et la capacité générale à faire du bon travail.
- *Amabilité* : la politesse, le respect et la bienséance montrés par le service, en général le personnel au contact des clients, lorsqu'il traite avec le client et ses biens, y compris la capacité du personnel à être discret et importun lorsqu'il le faut.
- *Souplesse* : la volonté et la capacité du personnel à modifier la nature du service ou du produit pour répondre aux besoins du client.
- *Convivialité* : l'accueil chaleureux et l'accessibilité personnelle (plutôt que physique) des prestataires du service, en particulier pour le personnel de terrain, y compris une attitude

enjouée et la capacité de bien accueillir le client.

- *Fonctionnalité* : la fonctionnalité et l'adéquation à l'usage ou la « qualité de produit » des installations et des produits du service.
- *Intégrité* : l'honnêteté, la justice, l'équité et la confiance avec laquelle les clients sont traités par le service.
- *Fiabilité* : la fiabilité et l'homogénéité dans les performances des installations, des produits et du personnel du service, y compris un service ponctuel et une capacité à respecter les engagements pris auprès du client.
- *Réactivité* : la vitesse et l'opportunité du service, y compris la vitesse de traitement et la capacité des fournisseurs du service à répondre rapidement aux demandes des clients, avec un minimum de temps passé à attendre et à faire la queue.
- *Sécurité* : la sécurité personnelle du client et de ses biens au moment où il prend part au processus du service ou en bénéficie, y compris le respect de la confidentialité.

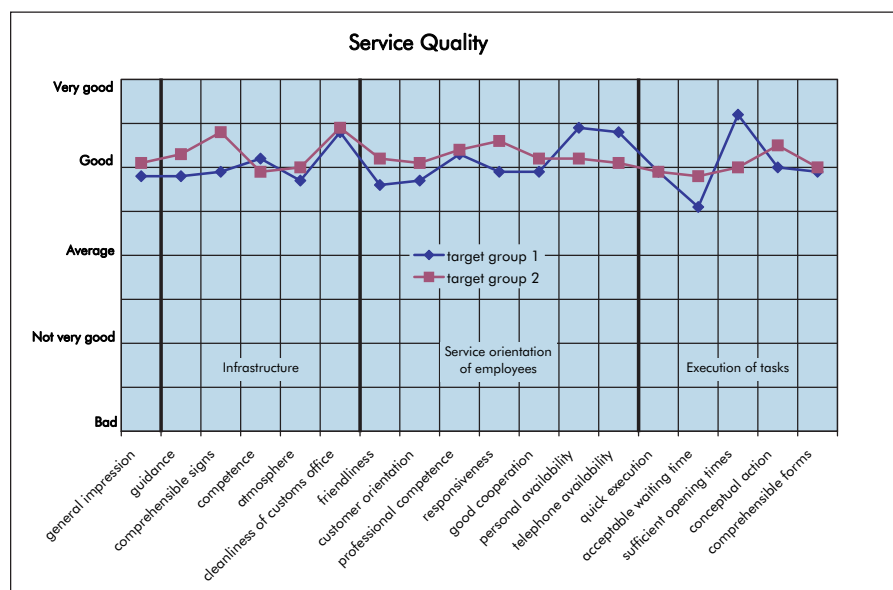
## 2.3. L'importance des facteurs

De nombreux travaux d'une grande utilité ont permis d'identifier quels étaient les facteurs les plus importants d'un service pour déterminer la satisfaction globale. Il s'agit vraisemblablement de ce qui se rapproche le plus d'un ensemble « générique » de facteurs. Il est probable que l'importance relative de chaque facteur reflète largement les conclusions tirées d'autres études, où les facteurs concernant la fiabilité et la réactivité semblent souvent apparaître comme étant fondamentaux. La liste définitive de déterminants et de questions pour chaque service devrait s'appuyer sur ces facteurs et recourir à diverses approches qualitatives et autres pour garantir que les caractéristiques particulières de chaque service sont prises en compte. Il convient de noter que pour de nombreux services publics, l'évaluation des efforts demandés par le client pour atteindre leurs objectifs risque d'être d'une importance majeure. Il sera également essentiel de prévoir des mesures garantissant la nature de l'utilisation des services, ce point étant susceptible de modifier l'aspect fondamental des facteurs.

L'exemple autrichien de l'administration fiscale montre la différence d'importance accordée aux facteurs de qualité de service par les différents groupes de clients.

### EXEMPLE : Un centre de renseignements pour les clients utilisant le service de l'administration fiscale (AUTRICHE)

Pour la mise en place d'un centre de renseignements destiné à aider les usagers à s'orienter correctement dès leur entrée dans les locaux, l'administration fiscale avait besoin de définir quelles étaient les attentes des usagers envers le service et la fourniture du service. Tous les clients n'ont pas les mêmes questions et attentes. En l'occurrence, l'administration fiscale autrichienne a distingué différents groupes cibles afin de les éclairer sur les éléments propres à la qualité de service :





- les comptables,
- les PME (petites et moyennes entreprises) en contact direct avec l'administration fiscale,
- les particuliers ayant une certaine expérience avec l'administration fiscale (un critère supplémentaire étant la fréquence des contacts).

Ces différents groupes ont été interrogés sous des formes différentes : les comptables via une enquête Internet ; les particuliers et les PME lorsqu'ils quittaient le bâtiment après avoir bénéficié d'un service spécial ; par le biais d'entretiens particuliers et par des processus de présélection.

Les graphiques reflétant les éléments moteurs de la qualité montrent que chaque groupe cible n'accorde pas la même importance à différents aspects de la qualité de service.

En règle générale, les études menées par des chercheurs avec l'approche SERVQUAL ont conclu que la *fiabilité* est la dimension la plus importante, suivie par la réactivité, l'assurance et l'empathie, les éléments tangibles restant la dimension la moins importante.

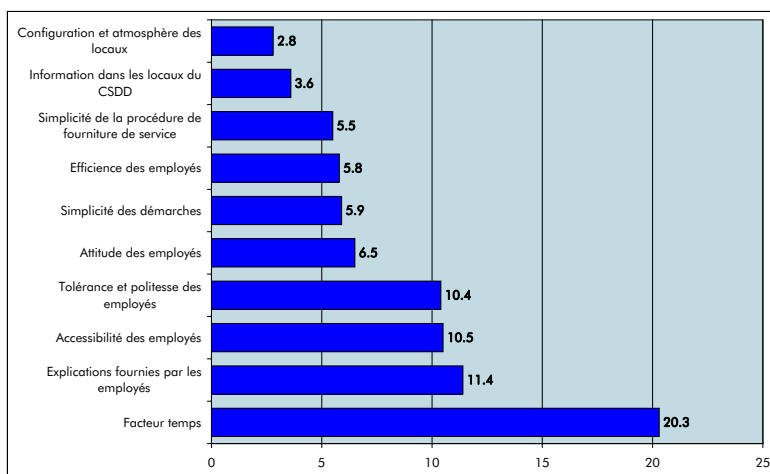
Se basant sur une structure différente, une étude canadienne sur les services du secteur public a identifié cinq dimensions comme étant particulièrement importantes : l'opportunité, l'accessibilité, la fiabilité, la réactivité et le coût. En particulier, les deux facteurs clés identifiés sont le *nombre de contacts* et le *temps nécessaires* pour accomplir l'« épisode service » (Dinsdale et Marsden, 1999). L'importance de ces facteurs ressort d'une étude qualitative réalisée auprès d'usagers d'un service de prestations en Grande-Bretagne, où le nombre de contacts avec le service est considéré comme l'un des déterminants fondamentaux de la satisfaction (Elam et Ritchie, 1997). Le fait d'avoir un minimum de contacts ou de « tracas » avec le service des prestations est souvent synonyme d'un bon service. Qui dit contact dit coût, effort ou problème pour le client, ce qui peut être perçu comme un manque d'effort ou d'efficacité de la part du service.

L'exemple letton illustre l'évaluation de différents déterminants de la qualité de service pour l'administration chargée de la sécurité routière.

#### EXEMPLE : Évaluation de la satisfaction au sein de l'administration chargée de la sécurité routière (Lettonie)

L'administration chargée de la sécurité routière (CSDD) s'occupe de l'immatriculation des véhicules, de l'examen du permis de conduire et de sa délivrance, des visites techniques régulières, des audits de la sécurité routière et de la tenue du registre national des véhicules et des conducteurs.

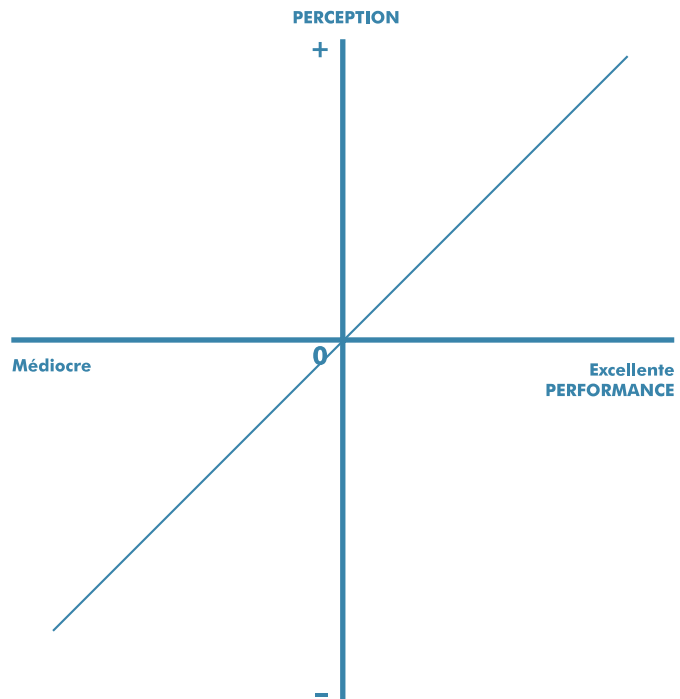
Des évaluations de la satisfaction des usagers sont régulièrement réalisées et s'attachent à différents éléments de la fourniture du service. Il s'agit de paramètres comme les horaires d'ouverture, le temps (temps passé) nécessaire pour obtenir le service donné, la compétence du personnel, les risques, etc.



### 3. Impact des facteurs

Les sections précédentes ont brièvement présenté une partie des principaux éléments des modèles fondamentaux qui permettent de définir le rapport entre la satisfaction et les performances ainsi que les facteurs à améliorer en priorité. Lors de l'identification des priorités, il est également utile de regarder plus en détail la façon dont les variations de performances de chaque facteur sont susceptibles d'influer sur les perceptions. Les premiers modèles sous-entendent un rapport linéaire simple entre les performances et la perception, dans lequel une amélioration des performances (sur l'un quelconque des facteurs identifiés) entraîne une augmentation de la qualité de service perçue et vice-versa (Johnston et Heineke, 1998). Le graphique illustre ce rapport.

Relation entre la perception et la performance



Toutefois, cette interprétation est à l'évidence trop simpliste et plusieurs chercheurs proposent de classer les facteurs en différents types en fonction de la nature de leur impact. Il existe deux théories principales sur la variation des impacts (Johnston et Heineke, 1998).

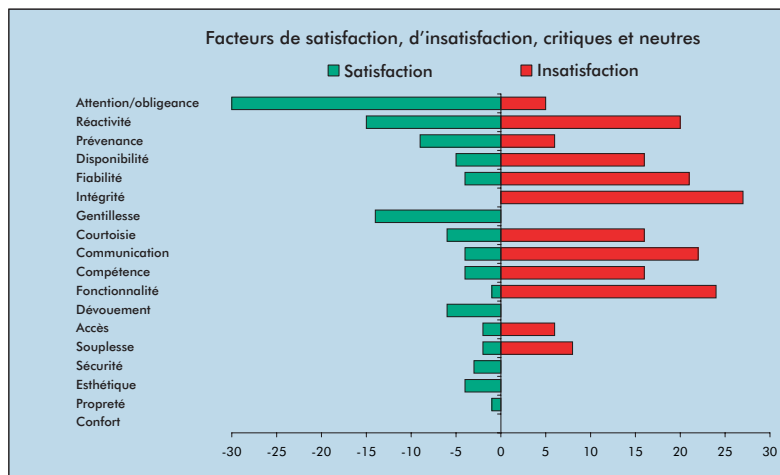
#### 3.1. Types de facteurs de qualité

Les facteurs de qualité ont été classés en quatre grandes catégories :

- **Facteurs d'insatisfaction (ou d'hygiène)** : on peut considérer qu'ils existent à deux niveaux : un niveau insatisfaisant et un niveau satisfaisant. Si ces facteurs sont perçus comme étant insatisfaisants, il en résultera une insatisfaction ; toutefois un accroissement des performances supérieur au « niveau satisfaisant » influe peu sur les perceptions. On prend souvent l'exemple d'une fourchette sur laquelle il reste un peu de nourriture ; la présence d'une fourchette sale risque de mécontenter le client du restaurant, par contre il est peu probable qu'une fourchette très propre accroisse sa satisfaction.
- **Facteurs de satisfaction (ou de motivation)** : il s'agit des facteurs qui, lorsque leur amélioration dépasse le « niveau satisfaisant », ont un effet positif sur les perceptions. Toutefois, lorsque ces facteurs ne sont pas visibles ou mal exécutés, ils n'enlèvent rien à l'impression tirée de la qualité de service. L'exemple donné est le suivant : si un serveur ne se rappelle pas de vous depuis la dernière fois que vous êtes venu au restaurant, il est peu probable que cela vous mécontente, mais s'il se rappelle de vous ainsi que de votre vin préféré, vous en serez très certainement ravi.
- **Facteurs critiques (ou hybrides)** : il s'agit de facteurs pouvant être à la fois satisfaisants et insatisfaisants. À titre d'exemple, la réactivité est souvent perçue comme un facteur critique : un service rapide du serveur vous ravit, mais un service lent peut occasionner une insatisfaction.
- **Facteurs neutres** : ce sont les moins sensibles aux variations de performances.

Le graphique est tiré de l'étude menée dans le secteur bancaire par Johnston, dont nous avons parlé ci-dessus, et illustre la façon dont les facteurs peuvent être classés en fonction de leur impact. Il montre le classement des réponses issues d'une étude sur le Critical Incident Technique (CIT – méthode d'analyse des événements critiques), où les anecdotes rapportées par les usagers sur

leurs expériences particulièrement satisfaisantes ou insatisfaisantes avec le service sont traduites en chiffres puis intégrées à la liste des déterminants clés. L'attention est à l'évidence un facteur satisfaisant, principalement souligné dans des incidents dont l'issue a été particulièrement satisfaisante pour les personnes interrogées. En revanche, l'intégrité semble être un facteur manifeste d'insatisfaction. La réactivité constitue un facteur critique (comme il ressort de plusieurs autres études), tandis que le confort est un facteur neutre, qui n'est mentionné dans aucune des anecdotes.



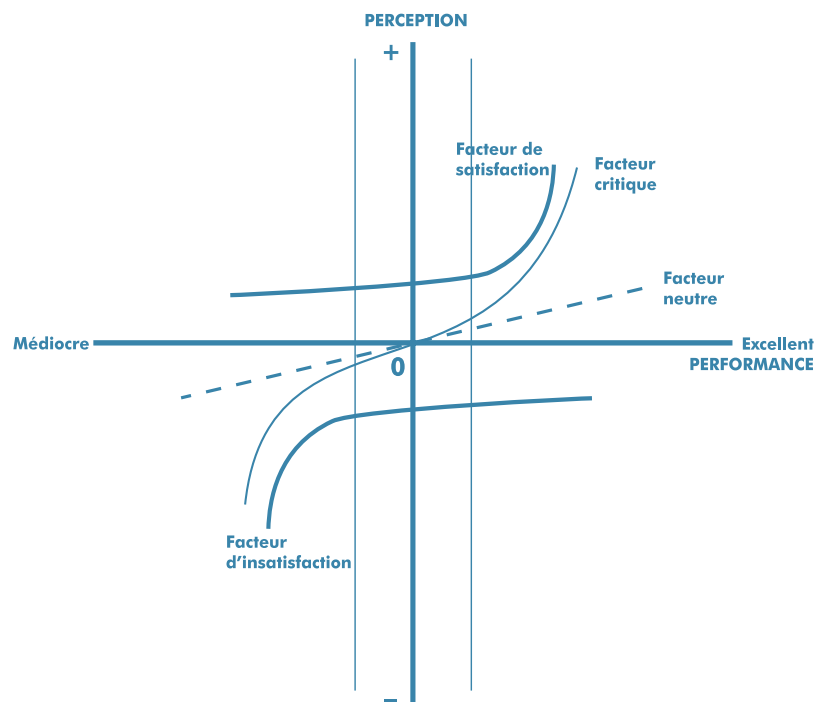
### 3.2. Sensibilité des facteurs

Cette étude continue à sous-entendre un rapport linéaire entre les performances et les perceptions, dans lequel une amélioration de chacun des facteurs est susceptible d'influer sur les perceptions de différentes manières mais dans la même mesure quelles que soient les circonstances. Des travaux plus récents ont toutefois montré que cela était inexact.

On a constaté, en particulier, que les clients veulent une « disconfirmation » positive ou négative de leurs attentes avant d'exprimer leur satisfaction ou insatisfaction. D'autres chercheurs suggèrent qu'il s'agit d'un modèle similaire, mais soutiennent que c'est parce que

le client ne remarque pas ces différences relativement peu importantes. Quelle qu'en soit la raison, ce modèle laisse entendre qu'il existe une « zone de tolérance » où les variations dans la fourniture du service ont peu de conséquences sur la façon dont celui-ci est perçu, comme le montre le diagramme.

#### Types d'impact et zones de tolérance



Le modèle suggère qu'une fois hors de la zone de tolérance, il pourrait y avoir un effet disproportionné sur les perceptions, c'est-à-dire que des variations relativement minimales en termes de performance pourraient avoir un impact considérable sur la façon dont le service est perçu. Dès lors, la nature et l'étendue de la zone de tolérance sont clairement importantes pour tenter de comprendre ce modèle.

### **EXEMPLE : Indice européen de la satisfaction client – un projet-pilote dans l'administration publique (Portugal)**

L'institut portugais de la qualité, l'entité nationale chargée de la coordination, de la gestion et du développement du système portugais de la qualité (SPQ), gère la mise en œuvre de l'indice national (portugais) de la satisfaction client. Cet indice est un système permettant d'évaluer, par le biais de la satisfaction du client, la qualité des produits et des services disponibles sur le marché national. Il est mis en place dans certains secteurs d'activité, qui sont à l'heure actuelle ceux de la banque, des communications, de la distribution, de l'énergie, de l'assurance et du transport de passagers.

En 2006, un projet-pilote a été lancé pour apprécier la fourniture de service au sein des administrations ou organismes suivants : la sécurité sociale, l'administration fiscale, l'état-civil et l'immatriculation des véhicules. Il a été tenu compte de trois circuits différents lors de l'évaluation de la fourniture du service : les services classiques au guichet, les « guichets du citoyen » (*Loja do Cidadão*) et les services via Internet. Le système mis au point permet à chaque administration ou service public d'identifier les domaines clés de la satisfaction des usagers et de contrôler de manière régulière la fourniture du service, en identifiant les éléments positifs et les points faibles, de même que les améliorations possibles.

L'administration publique portugaise compte quelques exemples d'évaluation de la qualité de service reposant sur la satisfaction client, notamment dans les secteurs de la finance, de la sécurité sociale et de la santé. Toutefois, non seulement ces expériences ne peuvent pas être étendues à tous les secteurs, mais en plus la plupart de ces processus d'évaluation se caractérisent par un faible niveau de régularité dans leur application. Dans ce contexte :

- Il s'agit de tenter d'évaluer régulièrement la qualité, dans un cadre intersectoriel, à partir de facteurs clés pour les usagers et à l'aide d'une méthodologie homogène permettant de faire des comparaisons.
- C'est l'occasion de tirer profit de l'expérience acquise dans le secteur privé par l'institut portugais de la qualité, pour adapter cet outil aux services publics et mettre en œuvre la méthodologie dans l'administration publique portugaise, en lien avec les administrations européennes.

La méthode comprenait une approche en deux temps. Dans un premier temps, une enquête a été menée auprès d'un échantillon d'usagers des quatre administrations ou services publics concernés. Dans un deuxième temps, les données ont été analysées et utilisées pour créer des modèles de satisfaction client. Ces modèles visent à identifier les facteurs déterminants de la satisfaction client ainsi que le coefficient pondérateur relatif de chacun d'eux.

Au total, 1 926 usagers des services publics ont été interrogés entre novembre 2006 et janvier 2007 (année de référence : 2006). Puisque les administrations/services sélectionnés sont de natures très différentes, toute comparaison établie entre eux doit être traitée avec beaucoup de prudence. En effet, les citoyens recevront, de la part de certains organismes ou administrations, des services ou des documents dont ils sont susceptibles d'avoir besoin pour attester de certains aspects de leur vie ; dans d'autres organismes ou administrations, ils devront s'acquitter de leurs obligations, notamment des sommes d'argent devant être payées à l'État. Dès lors, il est naturel que les citoyens aient des prédispositions différentes envers les divers services ou administrations concernés par l'enquête.

## **Conclusions**

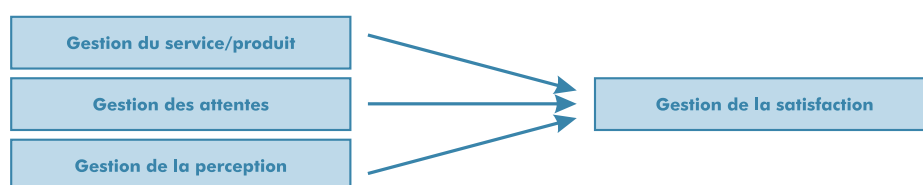
Les administrations doivent tenir compte des perceptions comme des attentes. Il appartient à chacune d'entre elles de définir les déterminants influant sur la perception. Dans l'idéal, les responsables doivent non seulement identifier les améliorations prioritaires mais également comprendre le type d'impact produit par ces facteurs. Même si un facteur ressort comme étant prioritaire, il faut comprendre le niveau d'amélioration nécessaire pour garantir que nous utilisons au mieux les ressources disponibles. Ces facteurs peuvent être résumés comme suit :

- *facteurs d'insatisfaction* : ils n'ont un rôle majeur que si les performances sont insuffisantes. Une fois la zone de tolérance atteinte, il n'y a pas de véritable intérêt à procéder à d'autres améliorations. Le « niveau suffisant » doit être maintenu de manière aussi efficace que possible.
- *facteurs de satisfaction* : ils doivent être prioritaires si l'objectif est de ravir les clients. Une fois la zone de tolérance dépassée, une amélioration progressive peut occasionner une augmentation significative de la satisfaction.

- *facteurs critiques* : ceux-ci comportent à la fois des aspects des facteurs de satisfaction et des aspects des facteurs d'insatisfaction et sont donc essentiels dans tous les cas.
- *facteurs neutres* : ils ne sont pas prioritaires car ils ont peu d'impact, quel que soit le niveau de performances.

Toutefois, il reste très important d'essayer de comprendre de quelle façon les améliorations apportées à certains facteurs de service sont susceptibles d'influer sur la satisfaction, les ressources pouvant de ce fait être concentrées sur les améliorations prioritaires qui auront l'impact le plus fort sur les perceptions. Concrètement, cette démarche reposera sur des recherches préalables et sur notre compréhension du service, et pourrait faire l'objet de nouveaux approfondissements par le biais de méthodes qualitatives, d'un examen des réclamations et des compliments, et d'une analyse plus poussée des données d'enquête existantes.

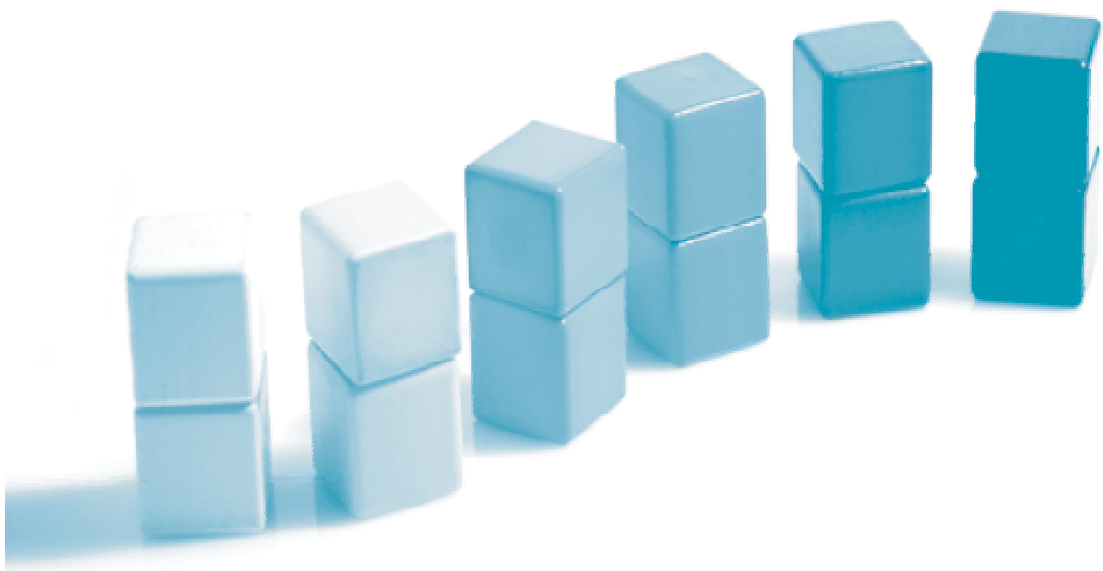
Les administrations qui voient leurs efforts aboutir s'appuient sur les besoins et les attentes de leurs clients, et développent des propositions



autour de ceux-ci, ce qui répond également à d'autres impératifs institutionnels. Par conséquent, la gestion de la satisfaction est liée à la gestion des services et/ou des produits, mais la gestion des attentes et des perceptions occupe également une place importante dans la satisfaction finale du citoyen/client. L'évaluation de la satisfaction ne semble être qu'un élément de l'approche générale en matière de gestion de la satisfaction. Cette conclusion finale constitue également une introduction au chapitre 3, dans laquelle nous délaissions l'évaluation de la satisfaction pour nous intéresser à la gestion de la satisfaction.

# ***Chapitre 3 :***

## ***De la mesure de la satisfaction à la gestion de la satisfaction***

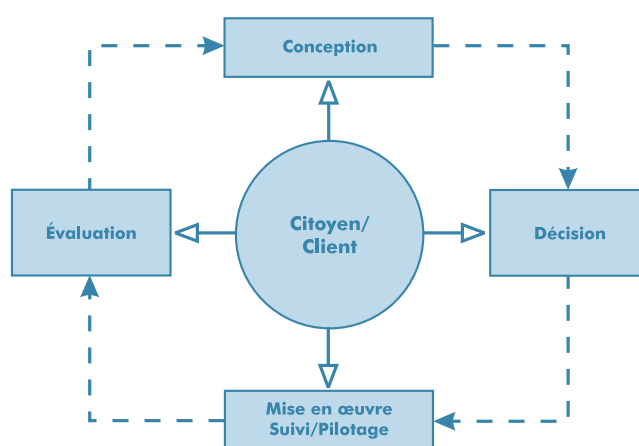




## 1. La position et le rôle changeants du citoyen/client <sup>5</sup>

Traditionnellement, les responsables politiques déterminent la nature, les conditions et les destinataires des services. Ensuite, les autorités administratives et les professionnels organisent et fournissent ces services. Le rôle des citoyens est majoritairement passif. Cependant, dans le nouveau contexte, l'éventail des acteurs concernés, sur une base institutionnelle ou ad hoc, par la production, l'approvisionnement et l'évaluation des services publics s'est élargi et le rôle du citoyen est devenu de plus en plus actif. Ce rôle changeant du citoyen/client des services publics a une conséquence sur l'ensemble du cycle politique et de gestion. Traditionnellement, celui-ci est dominé et contrôlé par les responsables politiques et les administrateurs. Aujourd'hui, les citoyens-clients participent de plus en plus à ce cycle, à différents stades (conception, décision, mise en œuvre et suivi et évaluation), comme illustré dans le schéma ci-dessous.

Les organismes qui voient leurs efforts aboutir s'appuient sur les besoins et les attentes de leurs clients, et développent des propositions autour de ceux-ci, ce qui répond également à d'autres impératifs institutionnels. Gérer la satisfaction consiste par conséquent à gérer les services et/ou les produits mais aussi les attentes et les perceptions du citoyen/client, tel que cela est décrit au chapitre 2. La mesure de la satisfaction semble être simplement un élément de cette approche générale de la gestion de la satisfaction.



La consultation des citoyens est un élément crucial tout au long du cycle politique et de gestion. L'OCDE définit la consultation comme une relation à deux sens dans laquelle les autorités publiques s'adressent aux citoyens/clients et les citoyens/clients donnent leur avis aux autorités publiques. Cette relation repose sur la définition préalable par l'autorité publique de la question pour laquelle l'opinion des citoyens/clients est recherchée et qui nécessite un apport d'informations (OCDE, 2001b). Le citoyen/client n'entre plus en scène uniquement à la fin mais participe à toutes les étapes de la politique et de l'offre de services. En conséquence, la mesure de la satisfaction du citoyen/client n'est qu'une étape, la dernière, du processus. L'apport des citoyens/clients, quels que soient le rôle et l'étape considérés du cycle politique et de gestion, doit être pris en compte. C'est ce qu'il convient d'entendre par « Gestion de la satisfaction client ».

Les stratégies de participation et de connaissance des besoins et de la performance sont essentielles. Cela implique que les agences publiques évoluent d'un fournisseur de services centré sur lui-même et fermé vers une organisation en réseau ouverte capable de susciter la confiance du public. Cette évolution peut avoir lieu au moyen de procédures transparentes et de la responsabilité. Elle ouvre un dialogue démocratique à partir d'un point de vue interne (ressources et activités) vers un point de vue externe (apport et résultat), et donne lieu à l'évolution d'un cycle classique de conception-décision-production-évaluation vers un engagement des parties prenantes et des citoyens en général (en tant que clients), en particulier lors de chaque étape de ce cycle. Les citoyens/clients deviennent alors des co-concepteurs, des co-décideurs, des co-producteurs et des

<sup>5</sup> Cette partie s'appuie sur :

- van Dooren W., Thijs, N., & Bouckaert, G. (2004) Quality management and management of quality in the European public administrations. In E. Löffler & M. Vintar (Eds.). *Improving the quality of East and West European public services* (pp. 91-106). RU, Hampshire: Ashgate.
- Bouckaert G., Löffler E. et Pollitt C. (2006), *Scientific report on the 4<sup>th</sup> European Quality Conference*, Finlande, Tampere.



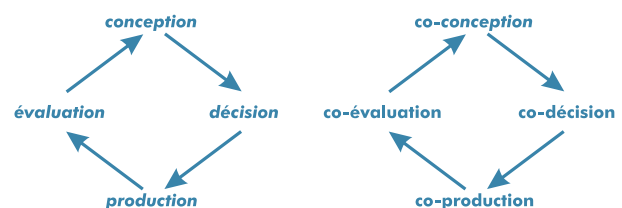
co-évaluateurs du service. Différentes méthodes, différents outils et différentes techniques pour ce faire sont présentés, illustrés et débattus dans le chapitre 4 de cette publication.

L'orientation traditionnelle du secteur public est en principe très interne et axée sur l'approvisionnement. Les organismes du secteur public sont des systèmes fermés, voire des « boîtes noires », dans lesquels la conception des politiques et l'offre de services, les décisions afférentes prises, la production et l'offre de services et l'évaluation par définition dépendent de relations internes. Plusieurs raisons plaident en faveur de ce qui semble être une bonne solution. Les obligations juridiques insistent sur un traitement égal et impartial des citoyens. Seule une approche distante peut garantir cela. De plus, les professionnels et les experts/bureaucrates possèdent les connaissances nécessaires relatives aux besoins, priorités, ressources et politiques susceptibles de résoudre certains problèmes.

Cependant, des besoins complexes dans une société de plus en plus hétérogène, la demande d'une plus grande transparence, les perceptions changeantes de la légitimité des gouvernements et le besoin d'associer les citoyens au service ont conduit à l'ouverture de la « boîte noire » aux citoyens.

Les agences publiques s'ouvrent de plus en plus vers l'extérieur et tiennent compte de la demande, en développant de nouveaux types d'interactions et de relations avec différentes parties prenantes, dans le cadre d'ensembles de tâches différents.

En termes de durabilité de l'amélioration de la qualité, le degré d'engagement des autres parties prenantes est essentiel, notamment celui des usagers et des citoyens tout au long du cycle de service.



## 2. De la conception à la co-conception

La conception d'innovations et de services publics (fourniture) dans l'administration publique est cruciale. La phase de conception définit le déroulement des décisions cruciales ultérieures, pour la « production » opérationnelle de services et pour l'évaluation (et le caractère évaluable) des innovations et des services eux-mêmes. Les éventuels changements doivent venir de la hiérarchie, souvent sous la forme d'une « stratégie générale » de sondage imposante. Les propositions de changements émanant de niveaux intermédiaires ou inférieurs ne sont pas attendues ni bienvenues et donc souvent pas même tentées. Les propositions de l'extérieur sont pires, puisqu'elles émaneraient de personnes extérieures essayant d'interférer dans « nos affaires ». La principale responsabilité de la direction consiste donc à créer et à communiquer une attitude ouverte et bienveillante à l'égard des suggestions d'améliorations, quelle que soit leur origine.

Deuxième point essentiel, le processus de conception devra lui-même modéliser la façon dont vous mettrez ensuite en place et évaluez l'innovation ou la fourniture du service. Les propositions et le retour d'information peuvent provenir de toute source et prendre toute forme. Une fois sélectionnées pour être débattues, elles doivent donner lieu à un large éventail d'opinions et à la participation de nombreuses parties prenantes, dès les phases d'élaboration. La phase de conception n'est donc pas une phase au cours de laquelle seules quelques personnes en interne élaborent tous les plans avant de lancer une consultation. « Commencez comme vous avez l'intention de poursuivre », dit un proverbe anglais. Par conséquent, pour que toute innovation de service suscite l'adhésion du personnel ou la participation de l'utilisateur, il convient de rechercher cette participation dès la phase de conception.

**EXEMPLE : Participation des parties prenantes au Ministère de la communauté francophone (Belgique)**

Le service d'équivalence des diplômes du Ministère de la communauté francophone est chargé de la validation des diplômes étrangers en Belgique. Le service a lancé plusieurs initiatives pour améliorer la fourniture du service et rendre la communication et les informations plus conviviales pour le client. Chaque projet élaboré au sein du service d'équivalence des diplômes est soumis pour évaluation au citoyen-client : dans ce but,

- le site Internet propose un formulaire d'évaluation de son contenu, de son utilité, de sa présentation et de sa convivialité ;
- la brochure elle-même fait l'objet d'une évaluation au moyen d'un formulaire papier, comprenant des questions sur la qualité de l'accueil des visiteurs dans les locaux ;
- de plus, la brochure a été évaluée plusieurs fois et modifiée avec l'accord des associations partenaires ;
- Le service d'appel « Directeurs d'école » a été, pour sa part, évalué par le public auquel il s'adresse au cours de réunions annuelles avec les directeurs d'école ;
- le vade-mecum a aussi été évalué par des fonctionnaires avant d'être publié.

La phase de conception doit également élaborer non seulement les étapes de décision et de production mais aussi l'étape d'évaluation. De nombreuses évaluations se trouvent affaiblies par l'absence de point de référence, à savoir l'absence de mesure de ce qu'était la qualité du service avant l'innovation. Cela est souvent dû au fait qu'une réflexion approfondie est rarement menée en matière d'évaluation avant la mise en œuvre du service. Dès lors, les évaluations, et par conséquent les enseignements auxquels elles peuvent donner lieu, peuvent être considérablement améliorés si a) une réflexion préalable est menée et b) un large éventail de parties prenantes y participent (version spécifique du second point général susmentionné). Quels enseignements souhaite tirer le personnel d'une évaluation ? Quelles informations sont utiles aux usagers ? Quelles informations sont utiles aux initiateurs du service ? L'évaluation est bien plus qu'un simple outil de gestion. Pour disposer d'informations d'évaluation précoces, on peut lancer des projets pilotes qui peuvent être suivis par des comités rassemblant toutes les parties prenantes clés. Les projets pilotes ne conviennent pas à tous les services ni à toutes les situations. Ils sont toutefois utilisés de manière intensive et peuvent probablement être appliqués plus largement.

Lors du passage de la conception à la co-conception, les organismes publics ne doivent pas prétendre tout savoir et détenir la vérité absolue. Les besoins et les attentes sont relevés pour faciliter leur prise en compte lors de l'élaboration des services/produits, de la définition des modes de distribution, de la conception des processus, de la fourniture d'informations, etc.

### 3. De la décision à la co-décision

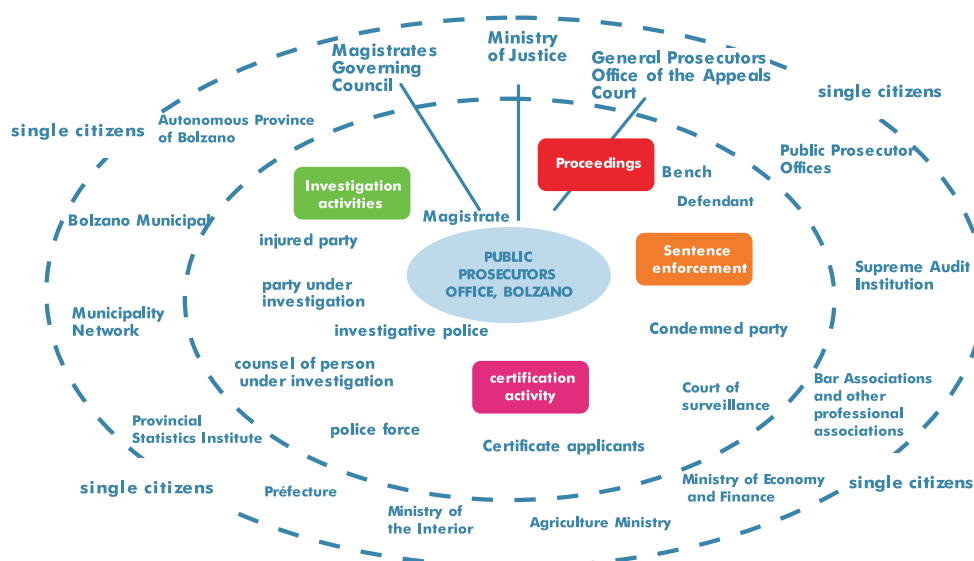
La co-décision encourage une qualité durable car elle permet aux citoyens/clients de s'approprier les décisions. Les citoyens/clients peuvent également améliorer leurs connaissances à l'aide du débat précédant les décisions, ce qui renforce la légitimité du service. Il est clair que la participation en elle-même peut améliorer la satisfaction.

**EXEMPLE: L'expérience de l'office du Procureur de Bolzano (Procura) dans la segmentation d'utilisateur (Italie)**

Dans 2004 Bolzano Procura, commençait « un projet pilote pour la réorganisation et l'optimisation du bureau », afin de soulever l'efficacité administrative et l'efficacité économique du Procura, faisant participer le personnel et stimulant leur motivation dans la vie du bureau.

Trois « outils » principaux ont été utilisés dans le projet, plus un quatrième, outil croix-fonctionnel soutenant les autres trois:

1. la charte de services,
2. un système de qualité ISO conforme,
3. le rapport social,
4. les systèmes d'information.



La première étape, au niveau conceptuel, était de localiser le Procura dans un scénario, qui est d'accumuler une pleine image du réseau dense dans lequel un Procura fonctionne et le grand nombre de parties prenantes avec lesquels il est en contact. Le diagramme de parties prenantes de Bolzano Procura vise à décrire des rapports, à mesurer la fréquence des relations et à identifier « les parties prenantes principales » selon le degré de proximité avec le Procura plutôt qu'avec des critères hiérarchiques. Un autre dispositif de distinction du projet était de considérer « les langues de valeurs » nous liant aux différentes catégories de parties prenantes. Chaque catégorie a son propre intérêt. Nous devons développer et mesurer des indicateurs spécifiques pour chaque activité. Une analyse de SWOT a été également conduit, pour examiner le rapport entre chaque partie prenante et le Procura, identifiant des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces. Dans le projet, une grande importance a été prêtée à l'amélioration du site Web, considérant l'entrée et la suggestion des parties prenantes (avocats, police investigatrice, la police et magistrats dans d'autres bureaux juridiques). En ce qui concerne la mesure et la surveillance des besoins du citoyen/de l'utilisateur, l'information est obtenue par la collection et le traitement systématiques des plaintes/des suggestions (reçu par l'intermédiaire du Web ou présenté directement dans nos bureaux) et les aperçus réguliers de la satisfaction des utilisateurs soumis à un groupe cible d'utilisateurs : citoyens privés qui viennent aux bureaux pour les documents administratifs et les personnes qui interagissent avec le Procura par l'intermédiaire du site Web de [www.procura.bz.it](http://www.procura.bz.it).

Un exemple manifeste de ce phénomène et très connu, cité par Bouckaert, Löffler et Pollitt (2006), est la budgétisation participative, mise en place notamment à Porto Alegre, mais également dans des villes européennes comme Saint-Denis en France ou Séville en Espagne. Dans le chapitre 4 de la présente publication, l'exemple de la ville de Solingen (Allemagne) qui a créé un conseil composé de représentants non natifs de la ville, sera présenté. Bien que plus complexe, cette forme de co-décision peut renforcer la qualité de nos démocraties tout en veillant à la réactivité des services publics face aux priorités déterminées par la collectivité. Un deuxième type de co-décision consiste à attribuer des enveloppes budgétaires aux quartiers. Les conseils ou plates-formes de quartier décident comment dépenser leurs enveloppes, par exemple pour des terrains de jeux pour les enfants, des jardins publics ou des éclairages urbains. Ces conseils renforcent le niveau de responsabilisation et d'appropriation des résidents vis-à-vis de leur quartier. Toutefois, les budgets publics étant de plus en plus serrés, de nombreuses autorités locales ont délégué la distribution

des fonds pour des associations ou des projets donnés à des organisations de coordination ou des fonds d'assistance sociale.

Les référendums sont une troisième source d'informations pour la prise de décisions officielles. Ils sont une tradition en Suisse, mais sont de plus en plus utilisés dans les autres pays européens en tant que modèle de co-décision.

## 4. De la production à la co-production

Une fois les décisions prises, la production et la mise en œuvre entrent en scène. Les services de co-production améliorent la durabilité de la qualité car la production est ainsi co-partagée et le mode de production acquiert une plus grande visibilité et donc une meilleure compréhension (il y a moins de « boîtes noires ») et une plus grande légitimité. La co-production est un terme complexe car il implique un engagement permanent ou temporaire de différents acteurs à différentes étapes d'un cycle de production parfois complexe. La co-production est une condition *sine qua non* pour un secteur public durable en général et pour la fourniture de services en particulier.

Les acteurs participant à la co-production peuvent être, bien sûr, des entreprises privées ou d'autres fournisseurs externes. Les PPP (partenariats publics-privés) et les services externes peuvent être assurés par des sociétés à but lucratif ou des associations à but non lucratif, ou les deux. Cependant, il convient d'insister sur le fait qu'ils peuvent également susciter la participation des citoyens (en tant que clients) de façon individuelle (en tant que parent, guide, pompier volontaire) ou collective (par exemple les organisations religieuses assurant des services sociaux, des associations à but non lucratif d'entretien du parc) qui jouent un rôle dans le service (à une étape de la planification ou de la fourniture du service, ou même de son suivi et de son évaluation). Les citoyens apportent alors leur temps et leurs connaissances ou parfois leurs capacités de collecte de fonds ou expriment parfois simplement leurs préférences et priorités, l'ensemble constituant des informations vitales pour les agents publics chargés de planifier les services. L'engagement des citoyens peut être actif ou passif. En termes de durée, il pourra être permanent (fourniture de services récurrente, par exemple le bénévolat auprès d'une bibliothèque) ou temporaire (lors de pics d'activité) ou même « à la demande » (par exemple les pompiers bénévoles sont appelés « à la demande » en cas d'incendie ou de catastrophe). Cet engagement pourra provenir des services administratifs ou du terrain (service au guichet).

Les douanes suédoises tiennent compte des attentes des opérateurs pour la fourniture de services et travaillent même avec eux en tant que co-producteurs de la chaîne douanière.

### **EXEMPLE : Co-production au sein de la chaîne douanière (Suède)**

Les défis pour les douanes et les échanges commerciaux sont en constante augmentation. Tous les ans, un million de véhicules, camions, avions, trains, etc. franchissent nos frontières. Nous ne pouvons plus tout contrôler et, plus important encore, nous ne voulons pas tout contrôler. Le commerce international s'accroît à un rythme accéléré et nous nous dirigeons de plus en plus vers des unions douanières et des accords commerciaux. En réalité, nous supprimons les frontières dans le monde entier et cela est bien évidemment un problème pour une autorité comme les douanes qui travaille aux frontières depuis des centaines d'années.

Les douanes suédoises sont l'autorité chargée du système douanier appelé Stairway. Ce système douanier a été élaboré en étroite collaboration avec d'autres parties prenantes comme des organisations commerciales et industrielles, pour piloter et gérer la logistique mondiale. Nous nous sommes aperçus que nous devons changer notre organisation et notre façon de gérer les échanges afin de remplir nos missions le plus efficacement possible. Nous avons donc élaboré Stairway, un système douanier offrant un meilleur service, une meilleure qualité et une plus grande efficacité. Stairway est le système douanier suédois de gestion de toutes les importations et exportations.

Stairway permet de simplifier et d'améliorer les services aux opérateurs qui certifient la qualité des transactions et de la sécurité douanières. Ainsi, il nous est possible d'utiliser nos ressources de la meilleure façon possible. Ce système facilite le commerce légal et, dans le même temps, sécurise les

opérations en empêchant les activités illégales. L'opérateur est responsable de l'assurance qualité de ses transactions et de la sécurité douanières, le cas échéant. Une fois les opérations terminées, le système demande aux douanes suédoises de certifier l'opérateur. Nous examinons leurs transactions et les critères de certification afin de nous assurer par exemple que la société présente les bonnes déclarations douanières, dans le cadre d'un processus global.

Aujourd'hui, les professionnels jouent un rôle actif dans la définition de nos priorités en matière de développement informatique et de facilitation des échanges en participant à des groupes de collaboration à différents niveaux. Ce dialogue a notamment abouti à la création de Stairway. Au final, nous réduisons les coûts commerciaux tout en gérant nos ressources de manière optimale. Depuis le lancement de Stairway, nous avons certifié près de 300 sociétés en Suède. Plus de 60 % du flux de marchandises bénéficie désormais d'une assurance qualité.

Une différence importante est la co-production en tant que service autonome ou en tant que service distinct. Dans une certaine mesure, l'administration en ligne invite les usagers à télécharger des documents et à communiquer des informations, et à participer de manière structurelle et autonome à la production du service. L'optique est totalement différente lorsqu'il s'agit d'aider à la fourniture du service. La co-gestion est un cas particulier de co-production. Elle illustre un engagement pris au niveau de la direction et du contrôle d'un organisme. La participation managériale nécessite un type d'engagement spécifique et a un impact sur la répartition des responsabilités, par exemple pour les citoyens s'engageant en faveur de l'entretien du parc du quartier ou pour les délégués de parents d'élèves à l'école. Toutefois, la co-production présente plusieurs défis à relever. Le vrai défi est la relation entre les professionnels et les bénévoles. Les premiers ne prennent pas toujours les derniers au sérieux et ont tendance à être directifs ce qui frustre les bénévoles et les conduit à abandonner. Il est également nécessaire de trouver un compromis possible et précis entre le professionnalisme et la représentation du personnel au sein de l'organisme. Enfin, il convient d'adopter des accords explicites en matière de responsabilité : les citoyens/clients ressentent très vite de la déception ou de la frustration lorsqu'ils ne comprennent pas clairement leurs rôles et leurs responsabilités. La co-production présente aussi des dangers : la fourniture exclusive du service par l'un des groupes de citoyens/clients est une possibilité.

## 5. De l'évaluation à la co-évaluation

La dernière étape de l'évolution vers la gestion globale de la satisfaction consiste à faire participer le citoyen/client à la phase d'évaluation.

Il est encourageant de constater que les organismes publics cherchent aujourd'hui à évaluer les résultats des initiatives de qualité non seulement au moyen de données de performance objectives mais également par le ressenti des usagers.

### **EXEMPLE : Un plan de mesure de la satisfaction des clients (Lituanie)**

Le ministère de l'Intérieur de la République de Lituanie met en place un plan de mesures stratégiques pour le développement de l'administration publique jusqu'en 2010. D'après ce plan, la méthode de calcul de l'indice de satisfaction des clients (des services publics) est en phase de développement. La méthodologie préparée sera approuvée par le ministère de l'Intérieur fin 2008 et aidera les autorités nationales ou municipales, en tant que ligne directrice pour la mesure de la satisfaction client dans les services publics. Le service public désigne les activités exercées par des personnes morales contrôlées par l'État ou des municipalités chargées de fournir des services sociaux aux particuliers, ainsi que des services dans les secteurs de l'éducation, de la science, de la culture, des sports et d'autres services prévus par la loi. La mesure de l'indice de satisfaction des clients s'efforce d'identifier les écarts entre les attentes des clients et la qualité perçue des services publics.

Le projet pilote dans la municipalité de taille moyenne sélectionnée aura pour objectif de vérifier la méthodologie préparée et de mesurer l'indice de satisfaction des clients dans le domaine des services économiques municipaux. Les résultats de l'enquête de satisfaction des clients seront présentés pour

promouvoir la méthodologie en tant qu'outil moderne de gestion de la satisfaction des clients dans le secteur public.

Spécificité de la méthodologie :

1. Pratique à appliquer. Les organismes pourront l'utiliser de façon indépendante et l'adapter en tenant compte du secteur visé (à savoir les services sociaux, l'éducation, la santé, la culture, le sport, etc.) ;
2. Les services publics identifiés sont regroupés en fonction de leur spécificité, et des méthodes et techniques d'enquête individuelles sont élaborées pour chaque groupe de services publics ;
3. Les groupes cibles, la taille de l'échantillon, les méthodes et techniques d'enquête, la fréquence de l'enquête déterminée et décrite ; les formulaires de questionnaire types élaborés pour chaque groupe de services publics ;
4. Les recommandations en matière d'analyse des données de l'enquête (également analyse de corrélation) et de compte rendu, le calcul de l'indice de satisfaction des clients, l'interprétation des résultats, le suivi de l'évolution dans le temps de la valeur de l'indice, les formulaires types des rapports d'enquête élaborés.

Traditionnellement, ces approches qualitatives s'appuient sur des enquêtes d'opinion et étudient le degré de satisfaction des clients. Bien sûr, des problèmes importants subsistent, par exemple le fait que les enquêtes menées auprès des usagers n'évaluent pas les avis et opinions des non-usagers actuels et des probables futurs usagers.

De façon plus générale, lorsque l'on aborde les usagers vulnérables et défavorisés, il est admis que des formes de dialogue plus actives sont souvent plus efficaces que les enquêtes. Cela peut prendre la forme de panels d'utilisateurs, de groupes de réflexion ou de groupes d'action sur la qualité, comme nous le décrivons au chapitre 4 de la présente publication. Bouckaert, Loffler et Pollitt (2006) donnent l'exemple du ministère des Finances néerlandais (présenté lors de la 4<sup>e</sup> Conférence européenne sur la qualité). Celui-ci présentait comment un groupe d'intérêt composé de personnes handicapées contribuait à simplifier les formulaires de demande de prestations. L'exemple du Luxembourg décrit également cette pratique permettant d'atteindre une population de bénéficiaires de prestations sociales de longue durée, souvent difficile d'accès.

#### **EXEMPLE : L'enquête de satisfaction des bénéficiaires de prestations sociales de longue durée (Luxembourg)**

Le CEO (Unité d'évaluation et d'orientation) est le service public qui vérifie si une personne est dépendante (ce qui signifie qu'elle a besoin d'une autre personne pour effectuer les actes essentiels de la vie) et détermine le degré d'aide et de soin auquel elle a droit. Le CEO a également d'autres fonctions, notamment d'information et de conseil sur les questions de dépendance.

L'ambition du CEO était de connaître l'opinion des bénéficiaires, les personnes dépendantes, pour leur donner la possibilité de s'exprimer sur la qualité des services reçus. L'enquête a été réalisée du 1<sup>er</sup> octobre au 30 novembre 2006. Le CEO a été assisté par des spécialistes du « Centre d'études de populations, de pauvreté et de politiques socio-économiques » (CEPS).

L'enquête devait couvrir une population spécifique de bénéficiaires. Cette population se caractérise par un certain degré de vulnérabilité car elle se compose de personnes dépendantes qui ne sont pas souvent réactives et ne peuvent exprimer leurs besoins. Afin de prendre cet élément en compte et de garantir en même temps la fiabilité des résultats, une approche en cascade a été retenue. S'il était possible de s'adresser à la personne, elle était interrogée seule par l'enquêteur. Si la personne ne pouvait pas être interrogée directement ou pas du tout, une deuxième personne proche de la personne dépendante était invitée à répondre aux questions.

Cette population se caractérise également par une grande hétérogénéité, puisqu'elle rassemble des personnes très différentes en termes d'âge, de cause(s) de la dépendance (maladies congénitales, handicaps acquis, physiques, mentaux ou psychiques), de lieux de vie des personnes dépendantes, que ce soit chez elles (la majorité) ou au sein d'institutions, et de degrés de vulnérabilité.

Dans un premier temps, il a été décidé de limiter l'enquête aux bénéficiaires vivant à leur domicile. Ces personnes représentent 65 % de la totalité de la population et cette approche reflète la volonté politique de renforcer les structures qui permettent aux personnes de rester chez elles aussi longtemps que



possible. Compte tenu des spécificités de la population des bénéficiaires, une enquête en face-à-face a semblé être l'outil le plus approprié. Le questionnaire comprenait une centaine de questions. L'enquête a été réalisée par un groupe de 53 consultants, formés et parfaitement conscients des enjeux de la prise en charge de long terme et les difficultés liées à la vie et à l'état de santé des personnes interrogées. Un échantillon de 1 500 personnes a été extrait pour obtenir 1 000 réponses. Au final, le taux de réponse s'est élevé à 82,6 %.

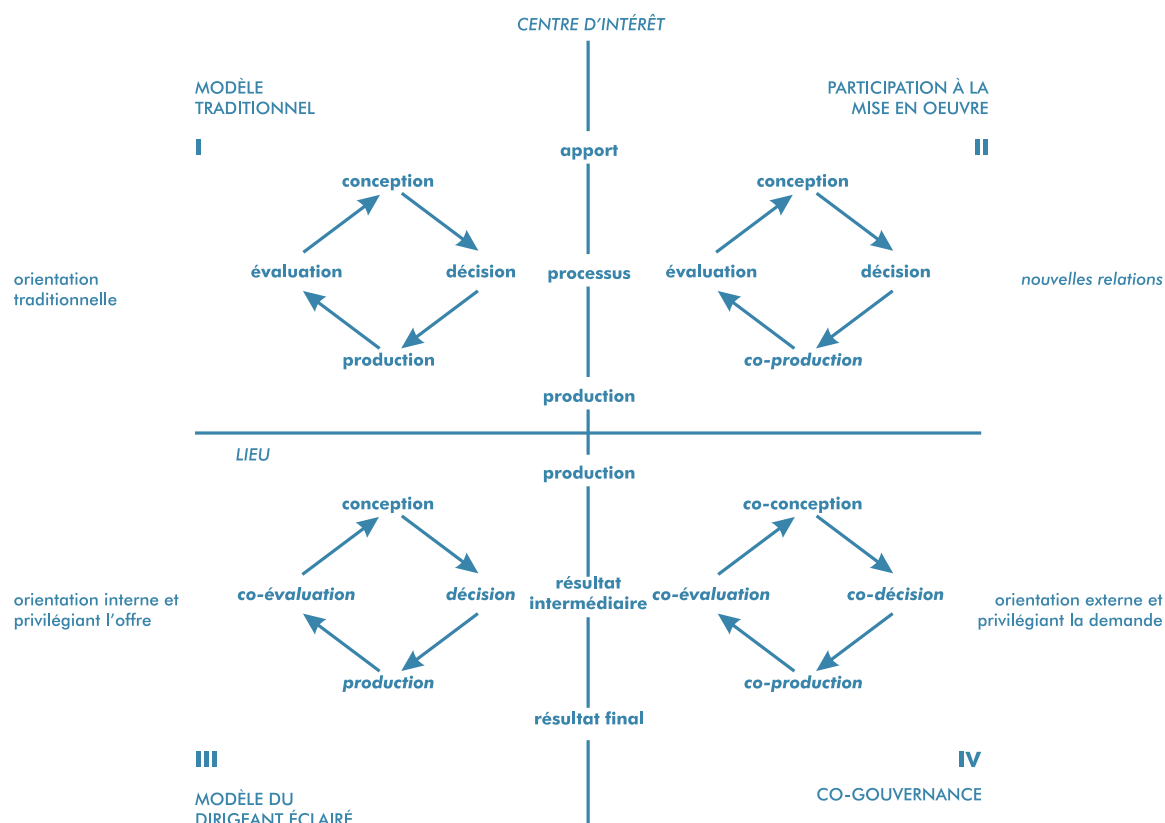
Il existe déjà de nombreuses études de cas en Europe relatives à des citoyens participant à l'évaluation de services. Le panel de citoyens de Bobigny, en France, est un exemple d'initiative ascendante réelle. Ce panel réalise un audit des collectivités locales et publie un rapport annuel présenté au maire lors d'une réunion publique. Au Royaume-Uni, les locataires de logements sociaux sont sélectionnés pour travailler en tant que « conseillers auprès de l'inspection des locataires » et rejoignent les équipes d'inspection qui évaluent la qualité des fournisseurs de logements sociaux. Ce faisant, ils veillent à ce que l'inspection reste bien centrée sur l'expérience des clients en matière de services de logement. Un célèbre exemple vient de Séoul où le gouvernement de la ville fait participer des citoyens aux inspections des bars et des restaurants. Des contrôleurs bénévoles de la sécurité alimentaire et sanitaire sont sélectionnés parmi les personnes travaillant dans 10 organisations de consommateurs et 5 ONG, après vérification de leurs profils. Une formation d'actualisation des compétences des contrôleurs a lieu une fois par an et des instructions sur site sont souvent données lors des contrôles alimentaires et sanitaires des locaux. Les citoyens étant mieux informés et demandeurs d'informations précises, les organismes publics seront soumis à une pression de plus en plus forte pour intégrer les citoyens et les groupes d'intérêt à leurs actions, en tant que co-évaluateurs. À l'évidence, la mise à disposition d'informations relatives à la performance ne permet pas, à elle seule, d'améliorer la qualité. La mesure de la performance « doit faire partie d'une politique et d'une culture qui recueillent et utilisent les résultats de la mesure pour évaluer et développer le degré et le type de qualité nécessaires aux valeurs et aux objectifs de l'organisme. » (Gaster et Squires, 2003 : 91). Dans le chapitre 4, nous décrivons et illustrons d'autres outils et techniques de cette évolution de la co-évaluation.

## 6. Où en sommes-nous et quelle direction souhaitons-nous prendre ?

Dans un modèle traditionnel (quadrant I), les activités internes orientées vers l'offre et privilégiant les inputs et les processus prédominent. Les citoyens en tant que consommateurs ne sont pas du tout concernés. Le centre d'intérêt porte sur la qualité des dépenses en faveur des ressources, l'application des bons processus et les activités. Cette attention doit conduire, normalement, à un secteur public performant, surtout depuis que la légalité des interventions est primordiale. Au final, elle semble nécessaire mais insuffisante pour obtenir un degré acceptable, visible et durable de la qualité et de la satisfaction.

Le quadrant II fait participer les citoyens (en tant que clients) à la mise en œuvre du service, en tant que co-producteurs. Les organismes publics ont de plus en plus tendance à s'ouvrir à l'extérieur. Cependant, ils restent centrés sur leurs ressources et activités. La participation de bénévoles est largement admise pour des raisons de coût, pour résorber des pics d'activité ou pour fournir des éléments supplémentaires. Ce type de participation concerne souvent les musées, les écoles, les services sociaux et les brigades de pompiers.

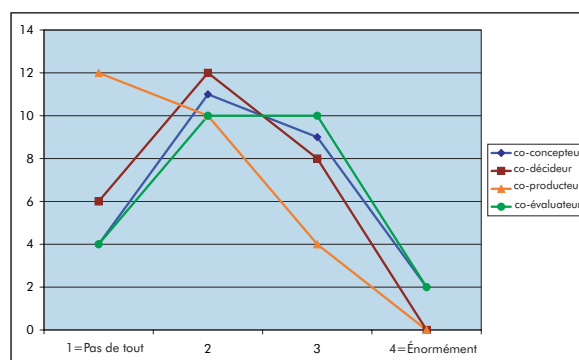
Le quadrant III reste réservé à la conception, à la décision et à la production. Il tient cependant compte du fait que les citoyens (en tant que clients) ont leur mot à dire. Il s'agit de l'étape de la mesure de la satisfaction. Des enquêtes sont également organisées par l'administration sur différents thèmes tels que la qualité du service, la satisfaction, les effets perçus, parfois même sur les attentes en matière de fourniture et de normes, ou du possible caractère payant des services. Ces informations sont jugées et évaluées. Elles peuvent ensuite être intégrées au moment de la conception, de la décision et de la production. Le quadrant IV est la partie la plus développée. Il



intègre les phases de co-production et de co-évaluation mais également de co-conception et de co-décision. Ces deux étapes participatives cruciales ne sont possibles que s'il existe une orientation externe et une ouverture sur les résultats et la production. Cette orientation conduit à la co-gouvernance et à la transition d'une mesure de la satisfaction à la gestion de la satisfaction (Van Dooren, Thijs et Bouckaert, 2004 : 99).

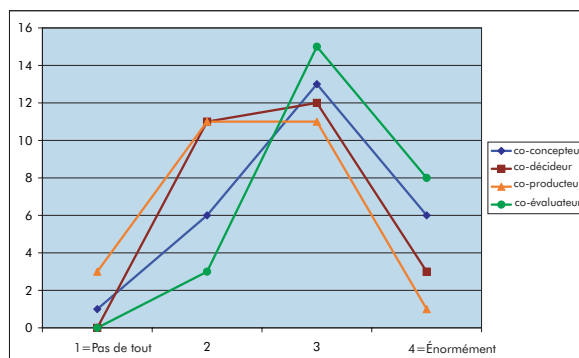
Cette évolution du rôle du citoyen/client faisait aussi partie de l'enquête européenne sous la Présidence portugaise (EIPA, 2007 : 6-8). Les États membres ont été invités à indiquer, d'une part, dans quelle mesure le citoyen/client jouait *réellement* (en tant que tel) ces différents rôles et, d'autre part, dans quelle mesure il doit pouvoir jouer ces différents rôles à *l'avenir* (potentiellement).

L'impact réel du citoyen/client jouant l'un des rôles suivants dans le secteur public est relativement faible. Dans la plupart des pays, les différents rôles obtiennent un score faible (1 ou 2). Presqu'aucun pays n'a attribué la note maximale. Si l'on examine les différents rôles, les rôles de co-concepteur et de co-évaluateur obtiennent les meilleures notes au niveau 3, dans 8 (33 %) et 10 pays (41 %) respectivement. Bien que ces notes ne soient pas particulièrement élevées, les autres rôles (co-décideur et co-producteur) réellement joués par le citoyen/client obtiennent des scores (bien) plus médiocres. Certaines remarques méthodologiques peuvent probablement être faites. Toutefois, ces résultats donnent un aperçu intéressant de la situation actuelle.

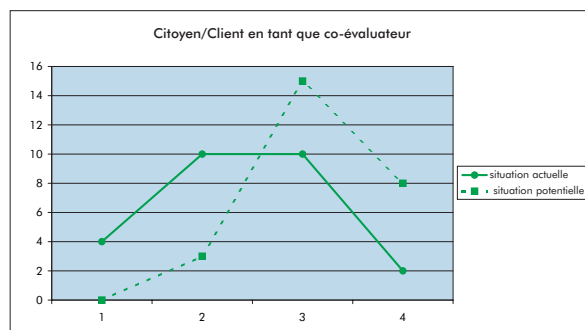
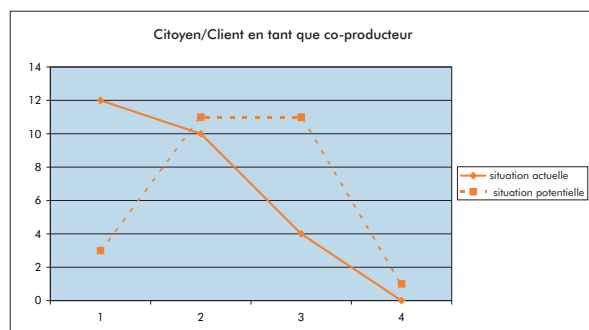
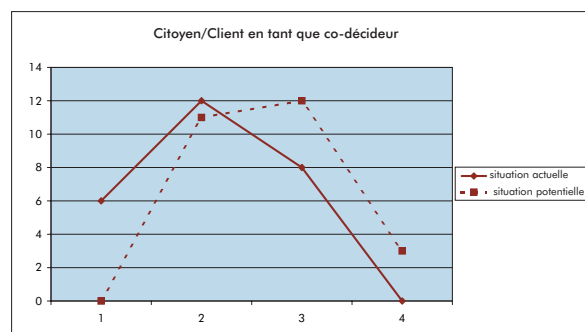
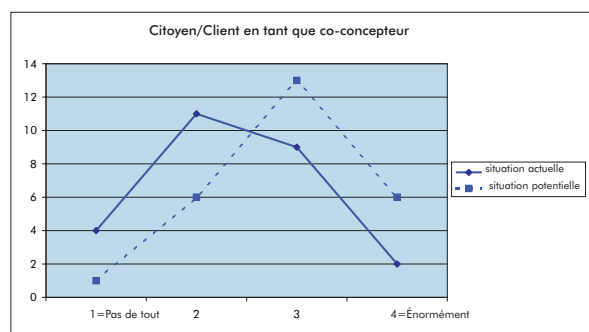




Cela devient encore plus intéressant lorsqu'on compare avec la situation à venir (*potentielle*) et que l'on pose la question suivante : dans quelle mesure le citoyen/client pourra jouer les différents rôles au sein du secteur public dans votre pays ? Dans au moins la moitié des cas, les rôles que le citoyen/client devra jouer à l'avenir sont évalués au niveau 3.

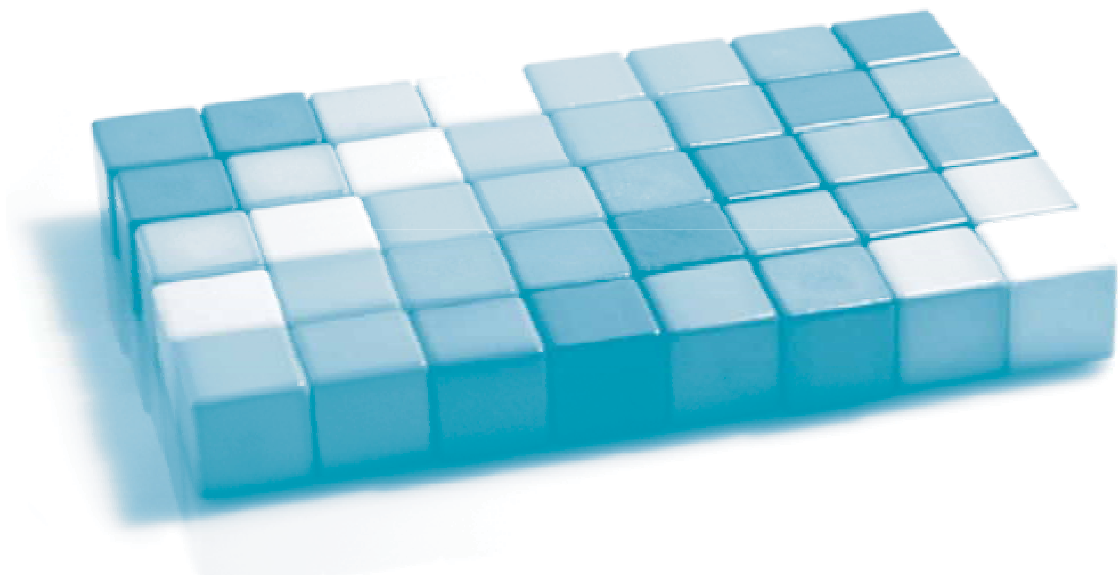


Il est intéressant de voir l'écart entre les différents rôles entre la situation actuelle (« telle quelle ») et la situation à venir (« potentielle »). Pour tous les rôles, les niveaux 3 et 4 obtiennent une meilleure note pour la situation « potentielle ». De même, lorsqu'il existe pour les différents rôles une possibilité d'évolution vers la co-gouvernance, l'ambition demeure.



# ***Chapitre 4 :***

## ***Comment mesurer et gérer la satisfaction client***





## Introduction

Les précédents chapitres ont montré que dans le cadre de la gestion de la satisfaction globale, avoir un éclairage sur les besoins et les attentes du citoyen/client était indispensable. Pour ce faire, la mesure de la satisfaction, au terme du processus de prestation de service, semble ne refléter qu'un des aspects de l'interaction avec le citoyen/client (le citoyen/client en tant que « co-évaluateur »). À ce stade, si la mesure (réactive) peut sans doute permettre de tirer des leçons, des actions proactives s'avèrent impossibles. Il est donc essentiel d'avoir un éclairage et un impact sur les besoins et les attentes des citoyens/clients beaucoup plus tôt, voire dès la première étape (le citoyen/client en tant que « co-concepteur », « co-décideur » ou « co-producteur »).

Utiliser l'instrument adapté aux vrais besoins de l'organisme en matière de gestion de la satisfaction client, sous tous ses aspects, peut contribuer considérablement à améliorer l'organisation structurelle et la fourniture du service. Il est toutefois aussi important de réfléchir longtemps à l'avance aux intentions de l'organisme. Par conséquent, avant de présenter les outils et techniques, il convient de faire quelques remarques générales.

## 1. Élaborer un cadre stratégique pour la consultation des usagers

Pour améliorer leurs services, les organismes doivent utiliser au mieux les informations déjà disponibles sur la qualité des services ainsi que recueillir et exploiter régulièrement les remarques des usagers. Dans ce but, il est primordial qu'ils élaborent une stratégie de recherche et de consultation clairement articulée. Celle-ci doit servir de base à un programme de gestion des remarques formulées par les usagers, répondant aux priorités et aux objectifs organisationnels et livrant des indications utiles, opportunes et de haute qualité sur lesquelles l'organisme peut s'appuyer. Les usagers doivent être associés aux processus d'élaboration du cadre (Communities Scotland, 2006: 5-6).

### *Un cadre stratégique pour la consultation des usagers*

	Principales exigences
<b>Contexte opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une compréhension du contexte opérationnel et réglementaire élargi et de toutes les obligations statutaires ou attentes plus informelles.</li><li>• Une vue d'ensemble du climat opérationnel et organisationnel général et de tous les liens et toutes les synergies entre les différents besoins des services ou des organismes pairs.</li></ul>
<b>But et utilisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Une vision claire des résultats attendus de l'étude et de la consultation des usagers.</li><li>• Des liens clairs entre la recherche, la consultation, la planification d'actions et leur mise en œuvre.</li><li>• Des liens clairs entre les objectifs stratégiques de l'organisme et les activités individuelles de recherche et de consultation.</li><li>• Une perspective à long terme et une logique claire pour identifier et établir un ordre de priorité des besoins en vue de la recherche et de la consultation.</li><li>• Le recueil régulier d'informations en retour ainsi que des opérations spécifiques de recherche et de consultation plus occasionnelles.</li><li>• La capacité à identifier les lacunes spécifiques en matière d'informations, avant d'en rassembler de nouvelles.</li><li>• Un mode de recherche axé sur l'utilisation ; une utilisation pratique et appliquée aux activités individuelles de recherche et de consultation.</li></ul>

<b>Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une évaluation complète des ressources nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie de recherche et de consultation.</li> <li>• La pleine exploitation des informations de gestion existantes.</li> <li>• Une sensibilisation à d'autres stratégies, normes et cadres pertinents.</li> <li>• Une pleine exploitation des contacts existants avec les usagers ou groupes d'usagers et des occasions de collecter des informations auprès des personnels.</li> <li>• Des systèmes informatiques adaptés, disponibles pour saisir et analyser les données.</li> <li>• La reconnaissance de délais réalistes pour les activités individuelles de recherche et de consultation.</li> </ul>
<b>Déroulement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recherche d'alternatives possibles pour concevoir la méthodologie de recherche et le recours à diverses approches pour atteindre différents groupes d'usagers.</li> <li>• Avoir conscience du poids potentiel de la participation dans les activités de recherche et de consultation et la volonté d'éviter toute étude trop approfondie d'un thème ou groupe particulier.</li> <li>• L'adoption de principes clés en matière de qualité pour mener la recherche et la consultation.</li> </ul>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bonne qualité de la communication sur le but et l'utilisation prévue des informations recherchées.</li> <li>• Un compte-rendu adressé aux usagers, membres du personnel, membres du comité ou conseillers sur les suites données à la recherche et à la consultation.</li> </ul>

En 2007, le ministère luxembourgeois de la Fonction publique et de la Réforme administrative, en partenariat avec le Centre de recherche public Henri Tudor, a mis au point une méthodologie globale de gestion de la satisfaction client visant à aider les administrations qui souhaitent évaluer la satisfaction de leurs clients. Celle-ci propose des lignes directrices leur permettant de se poser les bonnes questions au moment opportun, ainsi que des actions de soutien sur mesure.

Avant de procéder à l'évaluation, une phase préliminaire tente d'analyser l'administration dans son environnement en termes de clients, de parties prenantes et de processus. Des experts du Centre de recherche public Henri Tudor prennent part à cette phase.

#### **EXEMPLE : Un cadre stratégique sur la gestion de la satisfaction client (Luxembourg)**

##### **1. Quel est le but de l'administration ? Quelles sont ses missions légales ?**

L'évaluation toute entière dépendant des missions des administrations, l'identification et la description de ces missions doivent représenter une part importante de l'analyse.

*À titre d'exemple, la mission du « Service de santé au travail », administration agissant dans le domaine de la protection des employés, est de garantir cette protection en assurant le contrôle médical et la prévention des accidents et des maladies professionnelles.*

##### **2. Quels sont les objectifs de l'évaluation (besoins spécifiques) ?**

Dans quel contexte les administrations évoluent-elles ? Quelle est la finalité précise de la mesure ?

Pour le Service de santé au travail, le but de l'évaluation est d'obtenir plus de détails sur les points de satisfaction/d'insatisfaction de ses clients, qui sont en général des sociétés affiliées (employeurs) du secteur privé, afin de maximiser le nombre d'inscriptions. L'évaluation sera par conséquent centrée sur les adhérents.

##### **3. Qui sont les parties prenantes, les clients, les usagers ?**

Chaque administration présente un large éventail de parties prenantes. Parmi eux, quels sont les plus pertinents pour l'évaluation ?

Dans le cas de l'administration proposant des formations pour fonctionnaires à la fois aux niveaux central et local, il est décidé de limiter la mesure aux administrations centrales, dans un premier temps.

#### **4. Quels sont les différents couples service/client ?**

Une administration offre généralement différents types de services à différents groupes de clients. Ainsi, pour remplir sa mission, le Service de santé au travail propose de multiples services : examens médicaux, formation à la sécurité, identification des risques....

#### **5. Cartographie des relations clients : quelles sont les relations actuelles entre l'administration et ses clients ?**

L'administration chargée de la formation a découvert, en établissant la cartographie des relations avec les clients, que pour mesurer l'efficacité de la formation, elle devait prendre en compte un groupe de clients qui n'était pas directement concerné par les activités de formation.

#### **6. Cartographie des processus : quels sont les processus clés et quelles sont les principales étapes de ces processus ?**

Cette phase vise à identifier les différents processus et à déterminer lesquels sont vraiment pertinents à des fins de mesure.

Pour le Service de santé au travail, par exemple, l'affiliation des employeurs avait été identifiée comme un processus clé.

#### **7. Segmentation des clients : quels sont les différents groupes de clients ?**

Les attentes variant selon les groupes de clients, différents niveaux de satisfaction cohabiteront.

En ce qui concerne l'administration chargée de la formation, un diagramme a montré que 80 % des activités étaient générées par un segment de clients représentant 10 % de la clientèle totale.

#### **8. Motifs de réclamation : quels sont les principaux motifs de réclamation ?**

Le Service de santé au travail a observé que 50 % des réclamations s'expliquaient par un problème lié aux rendez-vous. Cet élément a été pris en compte dans l'évaluation.

#### **9. Existe-t-il un environnement concurrentiel ?**

Peu d'administrations évoluent dans un environnement concurrentiel. Cependant, il est important que celles qui sont dans ce cas s'interrogent sur leurs forces et faiblesses par rapport aux autres concurrents.

Suite à la phase préliminaire d'analyse/d'étude, l'administration choisit les outils appropriés pour mesurer la satisfaction de ses clients. Une approche globale impose de combiner les outils suivants afin d'étudier la satisfaction sous différents angles :

- Exemples d'outils quantitatifs : enquête en face à face ; enquête postale ; enquête en ligne ; enquête téléphonique.
- Exemples d'outils qualitatifs : groupe de réflexion ; test de fonctionnalité ; consultation du personnel ; étude comportementale ; enquête client mystère ; blog ; gestion des réclamations.

Par la suite, l'administration sera aidée dans les étapes suivantes :

- définition de critères,
- conception du questionnaire,
- réalisation de tests et validation,
- sélection d'échantillons,
- définition de périodicité,
- attribution de budget,
- dotation en matériel et en ressources techniques,
- communication interne et externe.

## **2. Employer des méthodes appropriées**

Les buts et utilisations des études détermineront le choix de méthodes appropriées. Il n'existe pas de méthode par excellence, même si certaines techniques conviennent davantage à certains types d'études. Les méthodes quantitatives se prêtent plus facilement à des évaluations sommaires

d'expérience ou à l'établissement de points de référence. Les techniques qualitatives et participatives sont plus indiquées pour mieux appréhender des perspectives et des attentes et peuvent inciter au dialogue avec et entre les usagers.

Les organismes sont peut-être plus habitués aux méthodes quantitatives telles que les enquêtes consacrées à la représentativité statistique des échantillons d'usagers, permettant de tirer des conclusions sur les avis ou caractéristiques de l'ensemble des usagers. Si les échantillons sont judicieusement sélectionnés, l'analyse statistique peut isoler l'influence de divers facteurs susceptibles de modifier les opinions et de permettre des comparaisons entre les avis de différents usagers et entre les avis des membres d'un groupe particulier et une population plus large.

Les méthodes qualitatives fournissent des informations sur les opinions des usagers tout aussi pertinentes, mais sous une forme différente. Elles peuvent aboutir à une compréhension poussée des éléments sous-tendant ces opinions et fournir une multitude de données utiles, capables d'éclairer sur les motifs de satisfaction et d'insatisfaction. Les succès ou échecs des services ainsi retracés peuvent résoudre des paradoxes apparents ou expliquer la persistance de l'insatisfaction ou des réclamations, même parmi un nombre relativement faible de clients. Les méthodes qualitatives sont particulièrement utiles pour laisser s'exprimer des groupes de clients en infériorité numérique au sein de la population, mais dont l'avis est important pour élaborer des services répondant à leurs besoins spécifiques.

Il peut s'avérer judicieux d'associer plusieurs méthodes pour réunir des informations à la fois générales et approfondies. En les combinant pour étudier un même problème, il est possible de renforcer la validité des résultats et les conclusions que l'on peut en tirer, notamment si les résultats d'une méthode sont corroborés par ceux d'autres méthodes. Cette approche est également une bonne pratique dans la mesure où elle admet la diversité parmi les usagers et le fait que tous les groupes ne souhaiteront ou ne pourront pas adhérer aux méthodes standard.

### 3. S'assurer que les méthodes employées sont adaptées à l'objectif

Il peut être tentant d'avoir recours à des ensembles d'enquêtes « prêtes à l'emploi » contenant des questionnaires standardisés, à des enquêtes existantes élaborées pour des enquêtes antérieures ou à des solutions commercialisées par des prestataires. Toutes ces options peuvent présenter l'attrait superficiel de méthodologies aisément disponibles. Cependant, elles sont, par définition, normatives. N'étant pas conçues pour un contexte local spécifique, les enquêtes prêtes à l'emploi commercialisées par des prestataires sont généralement peu applicables. Elles sont souvent destinées à fournir des informations standardisées pour mesurer et comparer des résultats et des évolutions au cours du temps et peuvent être difficilement adaptables à d'autres études. Il peut être compliqué, par exemple, de modifier un questionnaire ou la formulation de questions individuelles, ce qui diminuera la qualité et la pertinence des données ainsi recueillies. Elles offrent par conséquent peu d'avantages par rapport à une étude conçue sur mesure. Cela n'exclut pas que les organismes puissent tirer des leçons d'autres expériences, exemples pratiques et démarches, mais ils doivent prendre garde de ne pas les copier aveuglément.

### 4. Repenser la représentation

Beaucoup d'études et de consultations ont pour ambition d'atteindre la « représentativité ». Il s'agit d'une ambition démocratique qui vise à tenir compte d'un éventail d'opinions. Elle a aussi une signification statistique. Les différentes positions sur la représentativité tendent à se confondre et les organismes considèrent que des taux de réponses faibles fragilisent les fondements des conclusions de leurs études ou que les avis de groupes d'usagers dispersés ou limités en nombre sont ignorés.

S'assurer que tous les usagers ont la possibilité d'exprimer leur opinion, par des approches diverses, peut se révéler plus important que de poursuivre un but de représentativité strictement statistique très difficile à atteindre en pratique et non nécessaire.

La qualité et l'utilité des études peuvent être accrues en repensant le concept de représentativité dans chaque contexte.

L'objet de ce document d'orientation est de présenter des techniques permettant de recueillir individuellement les avis d'une grande partie des clients ou usagers, dans le cadre d'une démarche stratégique d'information sur les usagers. Cette démarche vient compléter ou s'inscrire dans une stratégie plus large de participation des citoyens/clients. La distinction entre les deux approches est toutefois souvent confuse. Avec une planification et un objectif bien définis, de nombreuses méthodes communément associées à la participation, telles que les ateliers, les conférences et les réunions publiques, peuvent renseigner sur la qualité des services. Les groupes existants (qu'il s'agisse d'organismes officiels ou non) peuvent sans doute être utilisés plus efficacement à des fins d'étude et de consultation, pour rendre ces dernières aussi complètes que possible. Plusieurs des méthodes exposées ici peuvent être adaptées pour une utilisation plus ou moins participative, en fonction des objectifs plus généraux du projet. Ainsi, la manière dont sont menées ces activités peut contribuer à la qualité de vie, à la régénération des quartiers et aux ambitions des organismes en termes de développement de capacités.

Il existe de solides raisons d'adopter une démarche plus participative pour réaliser des études et des consultations sur la qualité des services. Une plus grande participation implique un plus large éventail de connaissances et une diversité des expériences. Le risque d'ignorer un groupe, peut-être restreint, mais important, dont l'expérience et l'éclairage sont précieux mais qui se perd dans les statistiques globales, est moindre.

En employant des méthodes qui emportent l'adhésion directe des personnes et exploitent la diversité des expériences par la collaboration, des indices peuvent être glanés pour mieux comprendre les différentes perspectives et attentes et les différents besoins. Plus les usagers eux-mêmes participent aux études et aux consultations, plus celles-ci ont de chance d'être crédibles pour l'ensemble des usagers. La validité et la « représentativité participative » du processus d'étude sont ainsi renforcées.

## 5. Différentes méthodes pour une meilleure compréhension

La mesure de la satisfaction client est assurément une méthode possible et un instrument très répandu. Néanmoins, outre les enquêtes, d'autres techniques peuvent être employées pour traiter d'autres éléments de la gestion de la satisfaction globale et pour s'intéresser davantage au citoyen/client en tant que co-concepteur, co-décideur et co-producteur. Les autres techniques que nous présenterons sont :

1. consultation du personnel de terrain,
2. les enquêtes de satisfaction,
3. la cartographie du parcours client,
4. les tests de fonctionnalité et l'analyse de sites Internet,
5. l'ethnographie,
6. les consultations,
7. les contacts formels et informels avec les organismes représentatifs,
8. l'analyse des réclamations et des suggestions,
9. les groupes de réflexion,
10. les panels de citoyens/clients,
11. les chartes du citoyen,
12. les enquêtes client mystère.
13. ...



Ces techniques seront décrites et illustrées par des exemples pratiques tirés de différents pays de l'UE.

### 5.1. Informations du personnel de terrain sur les citoyens/clients

Le terrain est une mine de renseignements sur les clients souvent négligée. Les fonctionnaires travaillant dans les centres d'appel, les centres de contact et les centres libres d'accès ainsi que celui des hôpitaux, des écoles et des postes de police sont tous les jours en contact avec le public. Ils ont généralement une excellente idée de ce que les clients considèrent comme important, insuffisant, frustrant et des modifications qu'ils apporteraient.

Les organismes des secteurs privé et public accueillant des clients ont mis en place des processus formels pour faire remonter en leur sein les informations de terrain relatives aux clients, notamment les réclamations. Ces processus donnent lieu à un programme d'amélioration continue et d'adaptation des services aux besoins des clients. Dans cette partie, nous décrivons plus en détail la méthode de gestion des réclamations et des suggestions.

De nombreuses activités d'étude et de consultation peuvent être menées par le personnel interne. Les équipes opérationnelles ou en contact direct avec la clientèle peuvent participer à toutes les phases du processus d'étude et de consultation, de la même manière que les usagers eux-mêmes. Une telle solution s'appuie souvent sur les mêmes arguments : valorisation d'informations extrêmement précieuses, renforcement de la crédibilité, exploitation accrue des conclusions. Toutes les approches ne demandent pas une connaissance détaillée des techniques d'étude et plusieurs solutions prévoient l'intervention d'un spécialiste si nécessaire.

Les organismes auront tout intérêt à réfléchir à une utilisation plus systématique des contacts existants entre le personnel et les usagers et du retour d'information des personnels. Bien entendu, l'opinion du personnel est primordiale car c'est lui qui devra appliquer toute modification du service. Ce personnel constitue également une source notable et sous-exploitée de renseignements sur le service fourni et sur les comportements des clients au quotidien. Les enquêtes auprès des employés prennent le plus souvent la forme d'une vague enquête de satisfaction s'intéressant à leur perception de l'organisme et des clients. Elles présentent ainsi les mêmes limites et inconvénients que toutes les autres enquêtes.

L'exemple de la prison d'Holloway, cité par COI Strategic Consultancy, illustre l'importance d'une participation directe du personnel de terrain dans l'élaboration des services (Cabinet Office, 2006: 11).

#### **EXEMPLE : participation du personnel à la prison d'Holloway (Royaume-Uni)**

Les détenues arrivaient souvent à HMP Holloway dans un état de détresse dû à leur arrestation, à la consommation de drogues ou autres. Beaucoup avaient besoin d'aide à de multiples niveaux : séparation de leur famille, problèmes de logement et de santé, risque élevé d'automutilation.

Le personnel pénitentiaire considérait, de manière unanime, que les réunions d'information sur la détention et la réinsertion, organisées pour les nouvelles détenues, étaient inefficaces : loin de fournir des indications utiles, l'épais dossier de détention et la longue liste de procédures étaient contre-productifs et générateurs de stress, notamment chez les femmes souffrant d'illettrisme. Dans ces conditions, les informations sur les drogues ne pouvaient être ni assimilées, ni mises à profit.

Une équipe de projet a été constituée pour revoir les moyens de communication destinés à l'accueil des nouvelles détenues. Des membres clés du personnel ont été interrogés et une cartographie détaillée du parcours effectué a été dressée avec les détenues elles-mêmes. Les renseignements essentiels à la procédure de détention ont ainsi pu être mis en évidence de manière méthodique.

La conclusion générale a été qu'une toute nouvelle approche était nécessaire pour augmenter l'efficacité de la communication interne avec les détenues. Toutes ont confirmé qu'elles préféraient parler à quelqu'un. La parole leur permettait également d'atténuer les craintes et incertitudes liées à la première nuit en prison et améliorerait de manière significative leur moral. Les enseignements de cette expérience ont permis de créer un dossier d'information simple avec des parties rédigées par les détenues elles-mêmes. Les informations officielles sont ainsi transmises avec des mots simples.

Les résultats de cette initiative dépasseront largement le cadre de la prison et modifieront le comportement de ces femmes une fois remises en liberté. Les résultats de l'étude ont été perçus comme révolutionnaires et il est question que d'autres prisons les intègrent à leurs nouveaux plans de communication.

Le personnel est une ressource sous-exploitée dans l'examen de la qualité des services. Des approches plus actives et créatives peuvent être élaborées pour recueillir les impressions des employés, au-delà des enquêtes occasionnelles. L'exploitation des contacts existants entre le personnel et les usagers devrait être relativement simple et demander moins de ressources que nombre d'autres techniques d'étude et de consultation. Les contacts entre le personnel de terrain et les usagers pourraient ainsi faire l'objet d'un enregistrement, d'une analyse et d'un examen plus systématique, avant d'être intégrés à la prise de décision. Une approche de la qualité de service privilégiant davantage l'action chercherait à associer à la fois les usagers et le personnel. Une formation commune pourrait être envisagée. Les enquêtes auprès du personnel, notamment lorsqu'elles soulignent des cas pratiques, peuvent mettre l'accent sur des incidents graves ou des événements significatifs qui illustrent le bon fonctionnement du service ou les difficultés particulières auxquelles il est confronté. Cette exploitation des informations transmises par le personnel implique plusieurs points essentiels.

- Le but et l'utilisation faite des informations transmises en retour doivent être communiqués au personnel. Une démonstration claire de leur emploi permettra d'encourager ce processus.
- Les techniques appliquées doivent compléter d'autres méthodes d'interaction directe avec les usagers.
- Il convient de recourir à un large éventail de techniques pour recueillir les avis et expériences du personnel. Tous les employés doivent pouvoir participer d'une manière ou d'une autre et avoir la possibilité de valider les conclusions.
- Des études, des consultations et des formations communes au personnel et aux usagers pourront être envisagées.
- Les incidences du retour d'informations sur le service fourni doivent être identifiées, diffusées auprès des publics clés et mises à profit.
- Il est important de rechercher tout autre besoin d'étude et de consultation.

## 5.2. Enquêtes de satisfaction

### 5.2.1. Méthodes quantitatives

Les méthodes quantitatives comprennent une série d'approches, notamment les enquêtes. Ces approches reposent sur des techniques très structurées de recueil de données, conçues pour la quantification, la vérification d'hypothèses, l'analyse statistique et l'extrapolation.

L'une des critiques opposables aux techniques quantitatives veut que dans toute tentative de mesure et de comparaison des attitudes et des comportements, la compréhension et le sens perdent beaucoup en profondeur. Les questionnaires sont un outil largement utilisé. S'ils sont adaptés à la gestion plutôt simple d'une forme de retour d'informations, ils ne permettent souvent pas de résoudre les problèmes décelés, ni ne contribuent à acquérir une réelle compréhension de la diversité des expériences. Ils s'appuient sur la capacité à construire ou à rédiger des réponses aux questions telles qu'elles se présentent dans le cadre de l'enquête.

Les méthodes quantitatives sont utiles lorsque la représentativité statistique et la capacité

d'extrapolation à une population plus large sont un objectif de l'étude ou de la consultation. Elles permettent de recueillir les opinions d'un grand nombre de répondants sur la qualité des services, afin de comparer les avis des différents groupes d'une population plus large et de suivre les évolutions dans le temps. En pratique, elles sont souvent associées aux méthodes qualitatives.

Les enquêtes occupent une place significative au sein des administrations et peuvent contribuer à une meilleure compréhension des clients. Les données issues d'études quantitatives étaient souvent de manière solide une volonté de changement. Le cas de la Slovénie illustre une volonté de mesurer la satisfaction de la clientèle dans 58 organismes publics à travers le pays.

#### **EXEMPLE : Mesure de satisfaction dans 58 organismes publics (Slovénie)**

En Slovénie, les organismes publics sont des divisions de l'administration centrale qui assurent les procédures administratives au niveau local. Au total, 58 organismes publics (OP) couvrent l'ensemble du territoire slovène ; elles sont toutes de même nature. Ces unités remplissant en grande majorité un rôle d'intermédiaire entre les citoyens slovènes et l'État, il était important d'engager des efforts réels pour améliorer la qualité des administrations publiques dans ce contexte. Depuis 2002, la satisfaction de leurs clients doit obligatoirement être mesurée tous les ans.

Les résultats de l'étude client servent principalement, pour chaque organisme public, à repérer les domaines perfectibles et à élaborer un plan d'action spécifique, et au niveau national, à réaliser une évaluation comparative entre les organismes. Ils fournissent de précieuses informations pour la gestion de chaque OP.

Le ministère en charge de la fonction publique soutient l'ensemble du processus : il a mis au point le questionnaire et la méthodologie pilotes, ainsi qu'une application logicielle capable de traiter les données recueillies par les questionnaires et de produire des rapports pour les organismes publics. La mesure de la satisfaction client dans les organismes publics vise à identifier les écarts entre la qualité attendue et perçue en termes de caractéristiques du service et de composantes de la qualité, comme indiqué ci-après (le questionnaire complet figure en annexe de la présente publication).

inférieures ← → supérieures					pire ← → meilleure									
ATTENTES					Composants de la qualité					RÉALITÉ				
1 2 3 4 5					Disposition des locaux, des équipements et du cadre					1 2 3 4 5				
1 2 3 4 5					Accessibilité et clarté des informations requises					1 2 3 4 5				
1 2 3 4 5					Vitesse raisonnable de traitement des requêtes					1 2 3 4 5				
1 2 3 4 5					Prestation de service conforme aux promesses					1 2 3 4 5				

Cette liste des composantes de la qualité est partielle. Toutes ces mesures sont relevées et comparées entre les 58 OP.

#### **5.2.2. Enquêtes de satisfaction générales et sondages d'opinion**

Une enquête est un recueil systématique de données au moyen d'un questionnaire. Collectant les mêmes informations auprès de chaque usager, l'enquête s'appuie en général sur un échantillon sélectionné parmi une population plus large constituant l'ensemble des usagers ou un sous-groupe plus petit. Les enquêtes générales donnent une vision globale de l'avis des usagers sur différents points.

Les enquêtes de satisfaction générales ou les sondages d'opinion réalisés tous les trois à cinq ans sont la méthode la plus couramment utilisée pour évaluer l'avis des usagers. La mesure de la satisfaction induit un certain nombre de difficultés conceptuelles et pratiques. Il est fréquent que les enquêtes de satisfaction soient menées essentiellement pour répondre à des attentes

perceptibles en matière de réglementation. Si cela ne signifie pas nécessairement que les données soient inutiles, l'accent risque de porter davantage sur le respect des obligations réglementaires que sur l'obtention d'informations pratiques, utiles et locales. Souvent, les enquêtes visent à évaluer le degré général de satisfaction, à mesurer les évolutions dans le temps et à créer un profil actualisé de la base des clients. Il n'est généralement pas nécessaire de réaliser une grande enquête annuelle sur l'ensemble des usagers, à moins qu'un changement significatif ne soit intervenu dans les principaux aspects du service fourni.

Le cas de l'administration flamande illustre l'intégration de la mesure de la satisfaction globale et de la satisfaction liée à des services spécifiques, ainsi que différents aspects des services ou de leur fourniture.

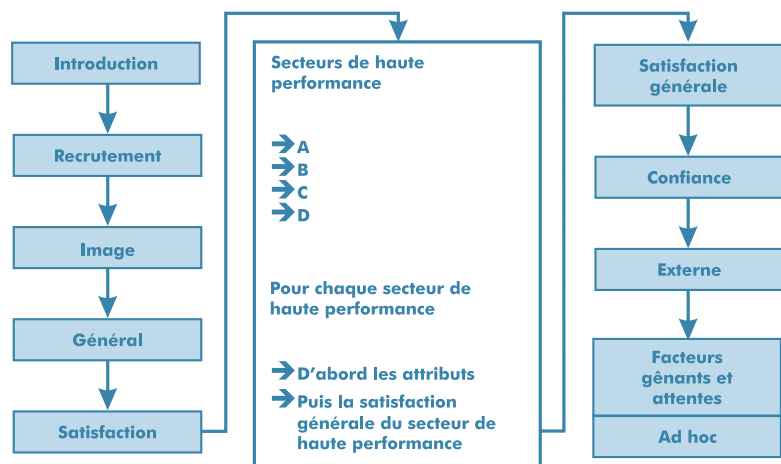
#### EXEMPLE : Un cadre « normalisé » au sein de l'administration flamande (Belgique) <sup>6</sup>

Les ministères flamands souhaitent une mesure de la satisfaction davantage normalisée. Un cadre de normalisation a donc été conçu pour aider les organismes à élaborer un questionnaire. L'adoption d'une approche commune vis-à-vis des questionnaires correspond également à une stratégie plus large visant à étudier l'attitude des citoyens, des entreprises et des organismes envers les services administratifs en général.

Le questionnaire unique n'est pas un instrument « à prendre ou à laisser ». Il se compose de différents modules qui proposent chacun plusieurs choix possibles. Ainsi, chaque organisme peut utiliser les questions correspondant à ses activités spécifiques et se concentrer sur des aspects particuliers de la satisfaction client. En outre, il est bien sûr toujours possible de personnaliser les questions et d'en ajouter, de préférence en respectant l'esprit du questionnaire. La normalisation n'est de toute évidence pas incompatible avec la souplesse.

L'approche globale, les niveaux de satisfaction et l'ordre des questions sont par conséquent normalisés. En revanche, le contenu des questions peut être adapté aux besoins, comme illustré ci-après.

La satisfaction se mesure à trois niveaux différents : premièrement, la satisfaction générale vis-à-vis du service, qui concerne l'ensemble de la prestation ; deuxièmement, la satisfaction par domaines de performance (sous-services), tels la communication, l'information, les interlocuteurs ; et troisièmement, la satisfaction par processus au sein des domaines de performance, correspondant à différents éléments précis tels que la gentillesse, la courtoisie, la réactivité. Les questions détaillées sont posées avant celles sur la satisfaction générale afin de donner à la personne interrogée un cadre précis lui permettant d'appréhender le service et sa fourniture.



### 5.2.3 Avantages et inconvénients des différents types d'enquêtes

Il existe différents types d'enquêtes : en face à face (les enquêteurs s'adressent alors directement aux personnes interrogées), par voie postale, téléphonique, par courrier électronique ou Internet. Ce paragraphe présente certains avantages et inconvénients liés à ces différents types d'enquêtes (Communities Scotland, 2006 72).

#### Enquêtes en face à face

- Les enquêtes en face à face permettent de recueillir des données plus complètes et complexes.
- Le recours à un enquêteur permet de mieux contrôler le profil des répondants, ce qui est

<sup>6</sup> Gouvernement flamand, 2007, Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire, p. 12.

important si l'on recherche un échantillonnage strict, statistiquement représentatif.

- Lorsque ces enquêtes sont conçues avec soin et réalisées correctement, les taux de réponse sont généralement plus élevés qu'avec d'autres types d'enquêtes.
- Ces enquêtes sont en revanche généralement plus onéreuses que d'autres solutions.

#### **Enquêtes postales ou auto-administrées**

- Moins fiables, elles doivent être plus courtes que les enquêtes en face à face et poser des questions simples, dont les réponses seront des « cases à cocher »
- Ces enquêtes sont peu coûteuses et garantissent l'anonymat, ce qui peut entraîner un meilleur taux de réponse sur des sujets sensibles.
- Si de nombreux organismes préfèrent les enquêtes postales pour des raisons de coût, cette approche peut ne pas être toujours la plus adaptée.
- Certains groupes rencontrant par exemple des problèmes de langue, d'illettrisme ou ayant besoin d'aide, risquent davantage d'être sur ou sous-représentés.

#### **Enquêtes téléphoniques**

- Elles doivent être relativement courtes et simples.
- Certaines catégories de population seront systématiquement sous-représentées.
- Les enquêtes téléphoniques peuvent être utiles dans le cadre de services spécifiques, permettant de contacter chaque usager en vue d'un échantillon représentatif.

#### **Enquêtes en ligne**

- Les enquêtes en ligne ou par courrier électronique n'ont pour le moment qu'une valeur limitée dans le domaine des études des usagers des services publics, l'accès à Internet étant réparti de manière inégale parmi les couches de la population.

L'Office national belge de sécurité sociale combine les différents types d'enquêtes pour avoir une large vue d'ensemble et un taux de réponse élevé.

#### **EXEMPLE : Mesure de la satisfaction à l'Office national de sécurité sociale (Belgique)**

L'Office national de sécurité sociale occupe une position centrale dans le système belge de sécurité sociale. La quasi-totalité des cotisations versées par les employeurs et les employés du secteur privé et des services publics, soit plus de 24,79 milliards d'euros, transitent par cet office. Tout le monde ou presque en Belgique est en relation avec cet office, directement ou indirectement.

La notion de satisfaction a été mesurée tout au long du processus de visite d'un client à l'Office national de sécurité sociale. La première étape que le client doit franchir est celle de l'orientation. Après avoir franchi la porte d'entrée, il entre en contact avec les personnels d'accueil et de terrain. L'étape suivante est celle du traitement réel du dossier par nos services, autrement dit la finalisation du traitement du dossier. La dernière étape est celle du suivi.

Pour chacune de ces étapes, trois critères de qualité sont mesurés à partir de différentes questions : l'orientation du client, l'efficacité et l'efficience. Le niveau général de satisfaction est la moyenne des résultats obtenus pour les trois critères de qualité, pour l'ensemble du processus.

L'Office national de sécurité sociale a cinq types de clients. Un échantillon représentatif a été établi pour chaque groupe cible. Les personnes ont été invitées par téléphone à participer à l'enquête. Si le quota présumé de participants (pour chaque registre linguistique) n'était pas atteint, l'échantillon était élargi. Les participants volontaires ont reçu un formulaire d'enquête électronique. L'étude portait en grande partie sur les différents groupes de clients, ce qui a permis une comparaison des résultats. En outre, chaque enquête a été complétée par des questions destinées à chaque groupe cible. Les questions ont été organisées dans un certain ordre au sein du questionnaire : pour chaque question, nous avons examiné le stade du processus client et le critère de qualité correspondants.

#### **5.2.4. Questions préalables au lancement d'une enquête**

La mesure de la satisfaction des clients, au travers d'enquêtes, semble n'être qu'un des nombreux outils disponibles. Avant de déterminer le meilleur outil de mesure de la satisfaction des clients et l'opportunité d'une enquête, plusieurs questions clés doivent être posées, notamment :

- **Que prévoyons-nous de faire des informations collectées ?** (Améliorer la fourniture de service d'une unité donnée, comparer les unités pour établir des points de référence, utiliser ces informations pour bâtir une image du service public, etc.) ;
- **Que souhaitons-nous connaître ?** (Le niveau de satisfaction vis-à-vis des services existants en général, leurs suggestions pour la conception de nouveaux services, leur opinion concernant une certaine partie du service fourni, etc.) ;
- **Qui devons-nous interroger ?** (Le grand public, les usagers concernés, les personnes représentant un certain segment de clientèle, etc.) ;
- **De quelle manière associons-nous les parties prenantes au processus ?** (Rôle des dirigeants et des personnels dans l'utilisation des informations, engagement des décideurs, rôle des organismes partenaires et motivation des clients, etc.) ;
- **Avons-nous besoin d'un nouvel outil pour obtenir les informations souhaitées ?** (Pouvons-nous parvenir aux mêmes conclusions à l'aide des informations existantes, par exemple en interrogeant le personnel de terrain ou en analysant la couverture médiatique, etc. ?) ;
- **Quel est le plus important : comparer les résultats ou obtenir des informations spécifiques, correspondant aux besoins propres de l'organisme ?** (Les avantages et inconvénients des approches normalisées et personnalisées doivent être examinés) ;
- **De qui émane la demande de mesure de la satisfaction et à qui appartiennent les résultats ?** (Le demandeur doit impérativement posséder tous les droits sur les résultats de l'étude et partager ces résultats avec les parties intéressées) ;
- **La méthode de mesure employée est-elle transparente ?** (Les outils doivent être suffisamment transparents pour permettre au demandeur et aux utilisateurs des résultats de comprendre comment la mesure de la satisfaction est assurée) ;
- **Le service en question est-il transparent ?** (Pour pouvoir exploiter les résultats de l'étude de gestion de la satisfaction client, et améliorer cette dernière, le contenu du service doit être visible ; les zones d'ombre ne peuvent être améliorées) ;
- **La mesure est-elle digne d'intérêt ?** (Analyse de l'impact des intrants et extrants, avant la mesure. Les bénéfices retirés valent-ils le temps et l'argent investis ?).

Un modèle simple, la méthodologie des 5D (en anglais: definition – design – data collection – data analysis – documentation), permet de poser les bonnes questions :

- **D1 : Définition du problème :** Quelles informations attendons-nous de l'étude ?
- **D2 : Conception :** Comment concevoir et prévoir les questions à poser, de quelle manière et à quel public ?
- **D3 : Collecte des données :** Qui devons-nous interroger ? Quel type d'échantillon pouvons-nous atteindre, comment, dans quel délai, et est-ce vraiment le groupe que nous devons interroger pour obtenir des résultats fiables ?
- **D4 : Analyse des données :** Que faire des informations collectées ? Comment les analyser ? S'agit-il d'une simple analyse descriptive ou des méthodes plus élaborées et des modèles spéciaux produiraient-ils des résultats plus fiables et utiles ; Autre solution, pouvons-nous exploiter les données déjà disponibles et les réanalyser sous un autre angle ?
- **D5 : Documentation, conséquences, communication :** Quels sont les destinataires et les groupes auxquels nous communiquons les résultats ? À quoi nous servent les résultats ?

### 5.3. Cartographie du parcours client/analyse de processus

La carte du parcours client permet de décrire les expériences d'un client lors de son interaction avec un service ou un ensemble de services et les réponses émotionnelles provoquées par ces derniers (de l'analyse du besoin à la fourniture du service).

Dans l'administration, les parcours clients sont souvent complexes et s'accompagnent de multiples interactions et de délais longs. La cartographie du parcours client est particulièrement utile pour



qualifier l'utilisation que fait le client d'un ensemble de services, son processus de réflexion et ses réactions. Elle peut contribuer à assurer une satisfaction constante, à optimiser les résultats pour tous les groupes de clients, à renforcer l'efficacité et à garantir que les services, qui vont souvent au-delà de l'organisme en question, sont bien conçus dès le départ.

L'exemple suédois ci-dessous illustre les avantages de la conception des processus et d'une cartographie du parcours client. Il se traduit par des procédures simplifiées pour le client (entreprises) et par une efficacité accrue de certaines administrations.

**EXEMPLE : Simplification et amélioration du processus de création d'entreprise (Suède)**

Pendant longtemps, le processus de création d'entreprise a été perçu comme complexe et très difficilement maîtrisable. Le nouveau chef d'entreprise ne savait en effet par où commencer, les formalités à remplir et dans quel ordre. Il se trouvait alors confronté à une multitude d'intervenants et d'acteurs administratifs divers, proposant chacun des informations, des services et des conseils. Néanmoins, une vision d'ensemble faisait défaut. Aucune explication claire n'était donnée sur la marche à suivre pour créer une entreprise commerciale. Dans le pire des cas, les divers intervenants pouvaient même se contredire et il était fréquent que les informations importantes ne parviennent jamais au créateur. Le problème était le manque de coopération entre les acteurs concernés. En 2005, les agences ont amorcé une coopération au niveau fédéral dans les secteurs administratifs de la sécurité sociale, de l'emploi, des impôts, des douanes, de la finance et des services généraux pour les entreprises, afin de simplifier et d'améliorer le processus de création, et d'unir les efforts.

La stratégie mise en œuvre consistait à mettre sur pied un groupe d'action commune et à porter les efforts en priorité sur le processus de création. Cette stratégie visait également à apporter des améliorations progressives et très concrètes, profitant rapidement au client, sans longues enquêtes ni vastes projets complexes. Enfin, il s'agissait de cartographier le processus d'après l'avis des clients et d'identifier les problèmes susceptibles d'être résolus par une action commune et l'amélioration de l'information et des services.

Des ateliers ont d'abord été organisés pour discuter des propositions d'amélioration. Dans le même temps, une mission de cartographie du processus a été menée afin de définir le parcours idéal de création d'entreprise, du point de vue du créateur, au moyen d'entretiens détaillés profondeur avec vingt créateurs d'entreprises. Cette approche a permis d'établir une vision qualitative des points à améliorer. Avec cette double contribution, des idées de solutions et d'améliorations ont été discutées. Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie adoptée, le groupe d'action commune et les directeurs généraux ont pu sélectionner des idées et fixer un ordre de priorité des actions à mener.

La première phase a consisté à élaborer une description du processus conduisant à la création d'entreprise. Cette description, du point de vue du créateur, constituait non seulement une amélioration en soi, mais également une base pour la conception de différents services dans le cadre du processus de création. Elle aide le chef d'entreprise à comprendre ce processus et, ce faisant, facilite la prise des décisions opportunes et la recherche plus efficace et efficiente des informations et des contacts. Cette description aide également les autorités administratives concernées à coordonner et à intégrer leurs services en fonction des besoins du client.

Les améliorations apportées concernent un grand nombre d'interactions entre les créateurs et les autorités administratives, telles que les entretiens techniques, écrits et face à face.

Le parcours de la création d'entreprise a permis d'aplanir les obstacles, pour tous les créateurs. En moins d'un an, ces informations et services nouveaux ont permis de créer plus de 500 000 contacts. Outre la qualité et la valeur accrues des informations et des services lors de ces contacts, leur volume a augmenté considérablement. Chaque contact pourrait avoir un impact significatif pour toute création potentielle d'entreprise. Les évaluations montrent que les informations et les services sont très appréciés et représentent, pour les clients, un facteur déterminant.

La cartographie des systèmes permet d'examiner la fourniture du service public telle qu'elle se déroule réellement et non telle qu'elle le devrait. Il s'agit essentiellement de chercher à déterminer les aspects du service pouvant être améliorés. Toutes les personnes participant aux processus de fourniture du service sont concernées, y compris les usagers. Bien que similaire à la cartographie

des processus, qui donne lieu à des graphiques de procédures ou d'étapes de la fourniture du service, la cartographie des systèmes est légèrement différente dans la mesure où elle fait également intervenir les usagers. Lorsqu'un problème est décelé, par exemple lors de l'attribution des processus ou d'un déménagement en raison de travaux importants, la cartographie des systèmes peut être utilisée. Cette méthode ne doit être employée qu'avec un groupe de personnes ayant une certaine expérience du problème à résoudre. Un intervenant commence en général par décrire au groupe une situation type, en s'appuyant sur les événements censés se produire dans un tel contexte. Tous les participants ayant connu une telle situation sont invités à témoigner de leur expérience réelle.

Les nombreuses possibilités différentes sont « cartographiées » sous la forme, par exemple d'un organigramme ou d'un graphique en toile d'araignée. Les conséquences réelles de la mise en œuvre des procédures apparaissent ainsi à l'ensemble des parties. Les liens essentiels entre un certain nombre de tâches ou d'événements seront ainsi visibles et la répartition envisagée des tâches et leur calendrier clairement affichés. Les problèmes de coordination et les manquements par rapport au calendrier, observés au cours de la procédure révèlent les liens qui unissent les différentes pièces du système. En travaillant avec l'ensemble des parties prenantes au système, les connexions, les moyens de communication, les retards et les nombreuses incertitudes qu'il comporte sont visibles de tous.

Ce processus peut soulever un certain nombre de questions épineuses. Les participants peuvent remettre en cause les méthodes en vigueur et envisager des solutions alternatives. Ces approches peuvent mener à de réels progrès, à la fois en termes de vision commune et de compréhension mutuelle. Il est ainsi possible de privilégier l'expérience positive de l'utilisateur par rapport à la « résolution d'un problème » (tel que la réduction des délais). La question du problème à résoudre est ainsi recadrée. Auparavant, la responsabilité des difficultés pouvait être transférée à un autre intervenant au sein du système. Désormais, la question peut être traitée à rebours et l'accent peut porter sur le confort de l'utilisateur ou du personnel d'autres services. La cartographie des systèmes peut permettre aux organismes, aux personnels et aux usagers de comprendre la nécessité de collaborer pour parvenir au résultat voulu.

#### 5.4. Test de fonctionnalité et analyse des sites Internet

Les tests de fonctionnalité doivent toujours être effectués lors de la conception de nouveaux services, notamment lorsqu'ils sont destinés à être mis en ligne. Il s'agit de mesurer la bonne utilisation, par exemple, d'une page Web, d'une interface informatique, d'un document ou d'un dispositif par rapport à l'objectif prévu. Le test de fonctionnalité vise à observer les personnes pendant l'utilisation du produit, dans des conditions aussi réalistes que possible. Il s'agit pour les utilisateurs de s'orienter à travers un système et un ensemble de processus et d'entreprendre des tâches dans un environnement contrôlé. Ce test peut apporter des informations précieuses sur l'attitude d'un client par rapport au service et suggérer des idées concrètes pour améliorer le service, comme dans l'exemple de la mairie de Jekabpils en Lettonie.

##### **EXEMPLE : Mise en place et maintenance de services en ligne à la mairie de Jekabpils (Lettonie)**

Jekabpils, avec ses 26 100 habitants, est l'une des huit plus grandes villes de Lettonie. À l'évidence, le recours aux services électroniques simplifie le système de gestion. Ces services contribuent en effet à renforcer la qualité et l'efficacité de la communication, à réduire le volume de documents papier et leur délai d'examen, ce qui au final permet de prendre les décisions rapidement et d'atteindre de meilleurs résultats. La conception de services en ligne au sein d'une municipalité a permis non seulement de traiter les problèmes de capacité et d'efficacité, mais également d'améliorer la participation des citoyens et la transparence du processus décisionnel. Après la mise en place des services en ligne, l'étape suivante a consisté à vérifier la fonctionnalité des services par une analyse de l'utilisation de page Web et le recueil des opinions des citoyens.

Après la mise en place réussie de services en ligne, d'un système d'échange de documents, d'un portail et d'un guichet unique, la mairie, avec le soutien de l'UE et du ministère chargé de l'administration en ligne, a contrôlé et évalué le succès de ces actions. Les services en ligne les plus fréquemment utilisés



doivent être testés, en termes de surconsultation et de capacité de serveur. Les raisons de la faible utilisation de certains services ont dû être analysées, et ont donné lieu, par exemple, à la mise en place d'une formation nécessaire. Les tendances et demandes à venir concernant d'autres services ont dû être étudiées. En quête d'améliorations constantes, la mairie effectue déjà ce type d'analyse. Par exemple, les données concernant les différents canaux utilisés pour accéder à la municipalité permettent d'évaluer les résultats du projet, à savoir les économies de papier qui ont également pu être observées à Jekabpils.

Différentes parties du site [www.jekabpils.lv](http://www.jekabpils.lv) ont été mises à niveau en fonction des besoins des visiteurs (informations complémentaires, possibilité de laisser un commentaire, liens supplémentaires pour un meilleur confort de navigation).

À partir du site Internet, un nouveau groupe de jeunes dirigeants a lancé le développement de sa propre section, favorisant une sorte de « décentralisation » de la gestion du site.

Toutes ces nouvelles fonctionnalités sont le fruit d'enquêtes proposées directement sur le site Web, mais également de courriers, de suggestions et de réclamations des citoyens.

Les travaux d'amélioration progressent vers d'autres services en ligne. Parmi eux, le premier service en ligne interinstitutionnel est d'ores et déjà lancé. Un second service, intitulé « Cadre de travail personnalisé pour la communication avec les organismes », est en voie d'être finalisé. Ce service en ligne propose une nouvelle orientation vers une approche encore plus personnalisée des besoins des clients.

Pour de nombreux organismes, les sites Internet peuvent apporter un éclairage très utile, à condition que des systèmes d'informations appropriés soient mis en place pour le suivi et la gestion. L'analyse des sites Internet permet de fournir des renseignements sur les points suivants :

- quels sont les termes de recherche les plus courants ;
- comment et de quel lieu les usagers accèdent-ils au site ;
- où s'arrête la consultation des usagers ;
- quelles sections et pages sont les plus souvent visitées ;
- quel est le temps moyen de consultation des pages.

Là encore, l'analyse et l'interprétation de ces informations peuvent apporter un éclairage utile sur les centres d'intérêt et le comportement des clients, ainsi que des données concrètes permettant d'améliorer encore le service en ligne. En Suède, les lignes directrices nationales pour les sites Web du secteur public guident les administrations dans la conception de sites Web et d'outils administratifs en ligne.

#### **EXEMPLE : Lignes directrices nationales pour les sites Web du secteur public (Suède)**

Les attentes vis-à-vis des services publics augmentent au rythme du développement et de la diffusion des technologies de l'information. Le but est de simplifier la vie des citoyens et des entreprises. Le secteur public doit proposer des services adaptés et efficaces. Pour ce faire, l'administration a de plus en plus recours aux outils des TIC. En Suède, les lignes directrices nationales pour les sites Web du secteur public ont été élaborées afin de garantir au citoyen/client la qualité de ces outils.

Ces lignes directrices aident les autorités suédoises à utiliser Internet pour accroître l'efficacité de leurs tâches et processus. En suivant ces lignes directrices, les autorités sont en phase avec les exigences vis-à-vis du secteur public et améliorent le retour sur investissement des services en ligne destinés aux citoyens et aux entreprises, en ciblant les groupes d'utilisateurs capables et désireux d'utiliser de tels services.

Les lignes directrices nationales suédoises pour les sites Web du secteur public ont pour objet de soutenir les administrations publiques dans le développement et la conception de sites Internet offrant les mêmes possibilités d'utilisation à tous les citoyens et à toutes les entreprises. Leurs principaux objectifs sont les suivants :

- tous les sites Internet du service public suédois doivent respecter les règlements et objectifs nationaux et internationaux en matière d'accessibilité à Internet ;
- toutes les agences gouvernementales suédoises doivent mettre au point des systèmes plaçant le client au cœur des préoccupations ;

- améliorer, par une plus grande fonctionnalité, l'efficacité, l'efficacité et la satisfaction des usagers vis-à-vis des services publics en ligne.

Les lignes directrices fournissent aux administrations des conseils et des exemples pratiques concernant l'achat, la création et l'évaluation de sites Internet de façon à améliorer l'accessibilité, la fonctionnalité, la consultation et à se conformer aux normes internationales et aux objectifs de l'UE. La volonté générale est d'amener, à l'aide de ce support, le secteur public à travailler en se concentrant sur le client, c'est-à-dire en analysant ses besoins, en développant des prototypes et en évaluant les produits régulièrement auprès des utilisateurs finaux.

Une étude sur la sensibilisation aux lignes directrices et sur leur utilisation par le personnel chargé des sites des agences gouvernementales suédoises indique qu'elles sont couramment appliquées. Plus de 90 % des employés ont déclaré avoir connaissance des lignes directrices et environ 80 % ont dit les utiliser activement. Cette étude a été réalisée en février 2007. Les sites Internet des organismes publics suédois sont régulièrement soumis à des tests élémentaires d'accessibilité permettant de vérifier qu'ils respectent les standards d'Internet et qu'ils sont correctement codés.

Les lignes directrices sont destinées en premier lieu à l'ensemble des agences gouvernementales appartenant au secteur public suédois. Toutefois les municipalités, les mairies et le secteur des TIC les utilisent également.

Vous trouverez l'intégralité des lignes directrices à l'adresse suivante : <http://www.verva.se/english/guidelines/public-sector-web-sites>.

## 5.5. Consultation

Les consultations peuvent permettre d'entrer en contact avec des intervenants très divers. Une approche globale consiste à consulter les personnes chargées de la fourniture du service (tel que mentionné dans la section consacrée au personnel de terrain) ainsi qu'un échantillon représentatif des personnes susceptibles de bénéficier du service administratif en question. La consultation englobe un large éventail de techniques, depuis l'interrogation plus ciblée et directe d'intervenants et de clients clés à des modes plus traditionnels de consultation écrite. Elle peut apporter un éclairage difficile à obtenir autrement, par exemple sur les différences culturelles de point de vue, les risques et les coûts cachés, les bénéficiaires potentiels du service et les autres, et les facteurs donnant lieu à des positions marquées en ce qui concerne certaines initiatives spécifiques. Elle peut renforcer la légitimité des décisions finales. Elle peut accroître la réactivité des citoyens et instaurer une confiance avec des communautés ou des groupes d'intérêt confrontés à des problèmes spécifiques. Le cas de la Lettonie illustre un modèle de consultation approfondie avec les ONG sur le thème de la prise de décision.

### **EXEMPLE : Favoriser la participation des ONG aux prises de décisions stratégiques (Lettonie)**

En 2000, une analyse de la situation révèle un manque de coordination au sein du gouvernement. Des projets de décisions sont présentés aux réunions du gouvernement sans avoir été soumis aux partenaires sociaux ni aux ONG. La consultation est insuffisante, même entre les différents ministères. Les projets de documents ne sont pas rendus publics ; aucune procédure ne définit les conditions de participation à l'élaboration des politiques publiques et des nouveaux règlements applicables aux ONG. Les consultations sont menées par les ministères concernés de façon décentralisée et dépendent de leur bon vouloir.

La réforme a permis de mettre en place les principaux changements suivants :

- la définition du **cadre juridique** et l'intégration des idées aux documents de planification des politiques. Par exemple : les règles de procédure du Conseil des ministres (14 mars 2002) ont institué un système de documents de planification politique, un modèle d'évaluation de l'impact et des procédures de consultation auxquelles participent les ONG ;

- **Le changement institutionnel.** Une nouvelle institution, la réunion hebdomadaire des secrétaires d'État (hauts fonctionnaires de l'administration lettone), a été mise en place et un cadre juridique a été défini pour permettre à l'association des ONG de participer à cette réunion. Tous les projets préparés par les ministères concernés sont annoncés lors de cette réunion qui marque le début de la période de consultation.
- **L'information et la formation.** La mise en œuvre a été soutenue par divers ateliers réguliers de formation personnalisée (destinées à la fois aux fonctionnaires et aux ONG), des séminaires fréquents, des conférences et des publications sur des aspects spécifiques de la réforme.

Le protocole d'accord a été signé le 15 juin 2005 par le Premier ministre et les représentants de 57 ONG. Les enquêtes d'évaluation montrent que la participation à l'élaboration et à la prise de décisions politique s'est considérablement améliorée après la mise en œuvre de la réforme. Les ONG ont l'occasion de participer en moyenne 7 à 8 fois par an aux réunions gouvernementales pour exposer leur opinion sur de nouvelles initiatives. Ce chiffre montre que les principaux désaccords sont réglés aux stades préliminaires de la consultation et que les décisions du Gouvernement sont mieux préparées et discutées.

Bien utilisée, la consultation s'avère un outil puissant. Il s'agit donc d'intégrer entièrement la phase de consultation au processus de conception des services, plutôt que de la considérer comme un « supplément » permettant d'examiner une proposition entièrement finalisée. La consultation doit être aussi large que possible et garantir la participation active de tous les groupes concernés, tout en veillant au respect des sensibilités politiques lorsqu'elle intègre des organisations extérieures. Il est également important d'informer précisément les clients de la manière dont leur avis sera pris en compte, pour ne pas créer des attentes trop fortes. Le cas des douanes suédoises illustre la prise en compte des attentes des opérateurs lors de la fourniture du service. Il montre que ces derniers peuvent même jouer le rôle de coproducteur dans la chaîne des opérations douanières.

## 5.6. Utilisation des TIC pour recueillir les commentaires des usagers

Les TIC sont de plus en plus utilisées dans le secteur public. La plupart des initiatives en matière de TIC portent sur l'amélioration du service fourni. Elles permettent parfois également de promouvoir la participation et, plus rarement, à recueillir les commentaires des usagers. Les administrations ont, par exemple, mis à disposition des usagers des ordinateurs pour qu'ils puissent accéder à Internet et consulter leur messagerie, les sites Web, les forums et autres espaces de discussion, où s'adonner à d'autres activités sur Internet. Même si cette situation est appelée à évoluer avec le temps, l'utilisation efficace des TIC pour recueillir des données sur les usagers ne devrait pas rester une activité aussi clairement définie.

### EXEMPLE : L'utilisation du blog à la Commission européenne

La Commission européenne a adopté Internet dès ses débuts. Le site EUROPA a été lancé en février 1995 et est rapidement devenu la principale source de référence en ce qui concerne l'UE, ses activités et ses politiques. En 2001, la Commission a adopté la communication sur EUROPA II qui a placé Internet au centre des activités de communication dans le cadre du programme Commission en ligne. La DG COMMUNICATION a récemment lancé une nouvelle approche stratégique intitulée « Communiquer sur l'Europe par l'Internet – Faire participer les citoyens ».

Entre autres mesures, l'initiative des commissaires relative aux blogs et à YouTube est particulièrement remarquable. L'un de ces blogs est celui de Mme Margot Wallström (<http://blogs.ec.europa.eu/wallstrom/>), vice-présidente Relations institutionnelles et de la stratégie de communication au sein de la Commission européenne. La mise en ligne du blog a pour fonction d'améliorer la façon dont nous sensibilisons les citoyens à l'Europe. Mme Wallström a été le premier commissaire à tenir un blog. Celui-ci a été le premier forum de discussion en 23 langues et la Commission a été la première institution à faire son apparition sur YouTube. Dans les semaines et les mois qui ont suivi, 1,5 million de visites ont été recensées sur le blog, 1,5 million de contributions ont été faites sur le forum de discussion, plusieurs milliers de messages ont été publiés et 9 millions de vidéos ont été visionnées sur YouTube. Le grand

nombre de commentaires laissés indique clairement que les citoyens s'intéressent aux politiques mises en œuvre par la Commission et attendent d'elle qu'elle tienne compte de leurs avis. La Commission obtient de cette façon des informations utiles sur le taux de satisfaction des citoyens vis-à-vis de ses politiques et des indications sur leurs attentes.

Bien que l'accès à Internet puisse être limité, les TIC offrent la possibilité de contacter des groupes difficiles à atteindre, par exemple, en recourant à la messagerie textuelle avec les jeunes. Lorsqu'il est autorisé, ce mode de communication peut s'avérer pratique pour rappeler un rendez-vous ou pour répondre à une enquête par voie postale. Il n'est toutefois probablement pas adapté, en tant que tel, pour recueillir l'avis des usagers. Les TIC pourraient servir à administrer des études ou à recevoir des réclamations. Des informations sur les usagers peuvent être collectées via des formulaires de contact client en ligne. Toutefois, le traitement approprié de telles données nécessite un système administratif rigoureux permettant de détecter les réponses multiples faites par une même personne et de s'assurer que les réponses en ligne et sur papier ne sont pas comptées deux fois.

La lassitude entraînant des taux de réponse faibles aux enquêtes de satisfaction sur papier et à d'autres techniques de recueil de données risque de résister aux alternatives en ligne. Un grand nombre de difficultés inhérentes aux enquêtes par questionnaire, telles que l'emploi de questions structurées et l'incapacité à contrôler le profil exact des personnes interrogées, ne sont pas réglées par le recours aux TIC. Certains usagers, notamment peu familiers des ordinateurs, peuvent avoir l'impression que répondre à un questionnaire en ligne est trop difficile ou trop long, ou s'inquiéter de la protection des données et de la confidentialité. Certaines personnes peuvent tout simplement préférer ne pas utiliser les TIC.

Si les enquêtes en ligne s'avèrent intéressantes du point de vue de la gestion administrative, la sélection des échantillons reste difficile à contrôler et les échantillons aléatoires risquent souvent d'avoir une utilité très limitée.

Certaines techniques qualitatives, telles que les entretiens approfondis et les groupes de réflexion, ne se prêtent pas facilement à ce type d'administration. Il semble intéressant pour une administration de s'informer de la capacité de ses usagers à accéder à Internet et à consulter leur messagerie, et de les interroger sur l'utilisation de ces outils pour la fourniture du service et la collecte des commentaires des usagers.

## 5.7. Panels de citoyens/clients

Un panel est un groupe de citoyens/clients ou d'usagers ayant accepté de faire partie d'un ensemble de personnes dont sont extraits des échantillons aux fins d'études et de consultations périodiques. Le panel est parfois appelé « groupe d'usagers ». Les données des panels peuvent être collectées de différentes manières. Ainsi, les panels peuvent servir de base d'échantillonnage pour la constitution de groupes de réflexion ou l'adoption d'autres approches qualitatives. Les panels doivent faire l'objet d'un contrôle actif et être renouvelés pour maintenir le niveau de « représentativité » souhaité ; en outre, ils ne sont pas exempts des problèmes habituels de lassitude observés dans d'autres approches. Le cas de la municipalité de Solingen, en Allemagne, illustre la participation, sur le plan politique, des habitants d'origine étrangère.

### **EXEMPLE : Participation interculturelle dans la municipalité de Solingen (Allemagne)**

Indépendante de tout organisme public, Solingen est une ville d'environ 163 000 habitants située dans le « Bergisches Land », en Rhénanie du Nord-Westphalie. Pendant longtemps, son économie a été marquée par l'industrie du couteau, puis par celles du métal et des matières synthétiques. Des résidents issus de plus de 140 pays, aux cultures très différentes, vivent à Solingen. Aujourd'hui, les habitants d'origine étrangère représentent environ 14 pour cent de la population. Le taux de non-natifs de Solingen est toutefois beaucoup plus élevé : en comptant les personnes rapatriées et naturalisées, il dépasse les 20 pour cent. Plus de 40 pour cent de la population de moins de trois ans sont issus de l'immigration.

Pour garantir une cohabitation paisible de tous les habitants de Solingen, par une participation plus forte et l'intégration des étrangers, le concept d'ouverture interculturelle, dans le cadre d'une culture commune de toutes les institutions actives de la ville, doit être encouragé.

De multiples mesures ont été prises, dont la mise en place d'un « Conseil des immigrants et de l'intégration ». Ce conseil remplace le conseil consultatif habituel pour les affaires étrangères et a reçu l'agrément du ministère de l'Intérieur, à la demande de la ville.

Dix représentants issus de la population étrangère de Solingen et régulièrement élus discutent et prennent des décisions sur des sujets importants relatifs à la politique d'intégration avec neuf membres du conseil. Le Conseil des immigrants et de l'intégration peut être saisi de toute question municipale, traiter des demandes formulées auprès du conseil et d'autres comités et accorder des subventions pour les projets d'organisation des immigrants, d'entreprises étrangères et de groupes engagés dans le développement politique et dans des actions en faveur des réfugiés. L'objectif est de garantir la participation politique des immigrants de Solingen à travers des relations étroites entre les représentants des immigrants et les membres du conseil.

Pour résumer, une multitude de questions très variées sont élaborées et harmonisées au sein de la municipalité. Les résultats ainsi obtenus sont supérieurs à la somme des actions de deux parties distinctes. Ces mesures complémentaires créent un climat d'acceptation et d'appréciation mutuelles entre les personnes concernées.

La constitution d'un panel est un moyen pratique et visible pour rechercher des personnes souhaitant s'exprimer sur leur expérience des services. Comme pour tout échantillon, l'un des points clés consiste à déterminer le degré d'importance de la stricte représentativité statistique par rapport à l'objectif final pour lequel le panel sera utilisé. Pour être statistiquement représentatif, les panels doivent être sélectionnés de la même manière que les échantillons utilisés dans des enquêtes générales. Selon la finalité et l'utilisation prévue des données, il est possible de baser un panel sur un échantillon non probabiliste. En pratique, les panels reposent généralement sur l'auto-sélection ; les volontaires sont recrutés par des courriers ciblés et par la publicité. L'échantillonnage par quotas est cependant une technique possible pour s'assurer que le panel correspond au profil démographique de la population plus large des usagers. Les panélistes peuvent se distinguer de cette population du fait qu'ils acceptent de participer, et peuvent, au fil du temps, se retrouver conditionnés et mieux informés que la population qu'ils sont supposés « représenter ».

La perte progressive de panélistes implique un renouvellement constant du panel. Il peut s'avérer difficile de recruter parmi les groupes socio-économiques défavorisés, les minorités ethniques et les jeunes. Des taux de réponse en diminution constante au fil du temps peuvent être le signe d'une saturation ou de la désillusion des panélistes vis-à-vis des études. Les panels exigent une gestion active ; leur composition doit être revue régulièrement et de nouveaux membres doivent être recrutés. Malgré leur aspect pratique, les panels ne sont peut-être pas la meilleure solution pour rechercher des informations auprès de certains groupes que les méthodes de recrutement traditionnelles peuvent négliger. Les enquêtes d'opinion de certains groupes clés, tels que les jeunes, les minorités ethniques et les personnes handicapées peuvent demander un recrutement distinct et ciblé pour garantir leur nombre suffisant et leur participation. Le recrutement au moyen de groupes de volontaires, au sein de communautés ou par échantillonnage en boule de neige donnera probablement lieu à un meilleur retour d'information. Comme d'autres approches, les panels doivent s'inscrire dans une stratégie d'étude et de consultation plus large et ne doivent pas être considérés comme la réponse à tous les besoins de consultation.

## 5.8. Entretiens de groupe et groupes de réflexion

Les entretiens qualitatifs approfondis peuvent être menés individuellement, mais aussi en groupe. Certains groupes existent peut-être déjà. Ils peuvent alors être utilisés aux fins d'études qualitatives et de consultation. Les administrations pourraient mieux exploiter les groupes existants pour les études et la consultation spécifiques. D'autres groupes pourraient être spécialement convoqués

pour les besoins d'une étude.

Selon l'objet de l'étude et de la consultation, le sujet central et les thèmes connexes peuvent être définis assez précisément par l'administration. En d'autres occasions, le sujet et les thèmes connexes seront plus ouverts et plus souples pour permettre à l'administration d'adapter librement ses questions, en réponse aux points abordés par les usagers eux-mêmes. La technique des groupes de réflexion a été appliquée en France pour modifier les normes de la Charte Marianne.

#### **EXEMPLE : Amélioration des normes de services Marianne par les groupes de réflexion (France)**

À la demande de la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME), plusieurs groupes de réflexion ont été créés par un institut de sondage national pour valider le contenu des normes de services Marianne et évaluer la pertinence de leur déploiement à l'échelle du territoire. Une étude qualitative portant sur la perception des normes de services Marianne par les usagers des administrations et par les personnels de terrain de ces administrations a donc été lancée.

Cette étude s'est appuyée sur des réunions et des entretiens individuels :

- deux réunions de quatre heures ont été organisées avec des usagers de l'administration. Elles ont été animées par un consultant maîtrisant la technique des groupes de réflexion, spécialement formé au cadre de référence des normes de services Marianne ;
  - un groupe de travailleurs et d'employés habitués à résoudre les questions administratives à leur domicile et ayant eu plusieurs contacts avec des administrations l'année précédente ;
  - un groupe de professions intermédiaires, de cadres moyens et supérieurs, habitués à résoudre les questions administratives à leur domicile et ayant eu plusieurs contacts avec des administrations l'année précédente ;
- environ 20 conversations téléphoniques d'une heure et demie avec des fonctionnaires chargés de l'accueil dans leur administration.

Les groupes de réflexion ont donné les résultats suivants :

##### **1. Les usagers**

Les usagers ont exprimé un sentiment assez mitigé à l'égard des normes de services Marianne. Ils y étaient, dans un premier temps, favorables, appréciant l'aspect pragmatique du programme et sa réelle volonté d'améliorer la situation.

Les travailleurs/employés ont souhaité des normes encore plus ambitieuses, jugeant les engagements timides par rapport à ce qu'ils estiment être en droit d'attendre.

Les catégories moyenne et supérieure se sont montrées davantage satisfaites et ont affiché leur optimisme. Elles ont salué ces normes qu'elles considèrent comme un premier pas dans la bonne direction. Elles ont donc davantage apprécié l'intention que le contenu des normes de services Marianne.

##### **2. Le personnel**

Le personnel de terrain s'est montré favorable au principe des normes de service Marianne, les considérant comme une amélioration du service fourni aux usagers et des conditions d'accueil dans les administrations publiques.

De plus, ils ont apprécié la revalorisation de leur travail dans le cadre de ce processus (reconnaissance de l'importance de leur rôle par leur hiérarchie). Le programme peut par conséquent constituer un facteur de motivation, puisqu'il valorise les personnes qui font des efforts et s'acquittent autant que possible de leur travail.

Toutefois, en tant que simples usagers, ils s'interrogent sur l'efficacité concrète du mécanisme, notamment parce qu'il ne s'accompagne d'aucune mesure d'incitation ou de sanction. Ils expriment en outre des réserves sur la méthode employée, craignant que l'agrément ne se traduise par un contrôle accentué, un dispositif de surveillance visant à accroître la productivité des agents dans une pure logique économique, ou même une forme de sélection entre les agents.

##### **3. Les effets de ces résultats sur le label Marianne**

Il a été décidé de généraliser les normes de services Marianne à l'ensemble des administrations publiques nationales.

- Les engagements prévus par les normes ont été revus ; certains ont été portés à un niveau supérieur (par exemple, le délai de réponse au courrier a été réduit d'un mois à 15 jours, suite aux demandes des usagers).



- Une plus grande importance a été accordée à l'écoute et à la satisfaction des usagers.

Pour optimiser l'impact du programme, il a été décidé :

- de centrer davantage la communication sur l'intention et le principe de normes de services, et sur la volonté sous-jacente d'améliorer la relation entre les usagers et l'administration, autant de points qui semblent plus significatifs que le détail des engagements ;
- de ne pas faire de l'accueil réservé aux usagers un sujet distinct, déconnecté du service fourni, mais plutôt d'expliquer que l'amélioration de l'accueil est la partie visible du service rendu, le résultat d'une amélioration globale en amont.

En ce qui concerne le personnel, il a été décidé :

- d'utiliser les normes de services pour développer, en interne, le rôle du personnel de terrain. Cette mesure peut encourager leur volonté de s'approprier et de mettre en œuvre le programme.
- d'impliquer fortement aussi leur hiérarchie, en particulier les cadres moyens, de façon à ce que le programme bénéficie d'un réel soutien au niveau local.

*En conclusion*

Cette technique consistant à réunir les usagers et le personnel a permis d'identifier des méthodes très opérationnelles pour améliorer le service fourni. Cette action de gestion de la satisfaction des usagers sera par conséquent perçue comme une démarche permanente et s'appuiera sur tous les mécanismes d'écoute des usagers, notamment ceux qui exigent leur coopération et leur contribution directes.

Un groupe de réflexion correspond à un entretien en profondeur avec un petit groupe (environ 6 à 10 personnes) spécialement créé pour discuter d'un sujet donné. Les membres du groupe sont sélectionnés et invités par l'organisme, en raison de leur expérience ou connaissance particulière du sujet. Dans un groupe de réflexion, il convient de veiller à ce que toutes les parties puissent prendre part à la discussion.

Un entretien de groupe sera de préférence réalisé avec des groupes préexistants et devra s'inscrire dans le cadre des réunions normales du groupe. Généralement plus ouvert et plus souple que le groupe de réflexion, l'entretien de groupe présente l'avantage d'aborder des thèmes vraisemblablement plus intéressants car plus susceptibles d'être modelés par les préoccupations des membres du groupe. Dans un entretien de groupe, même si l'administration veille également à s'assurer que tous les membres du groupe puissent prendre la parole, l'animateur a plus de liberté pour approfondir un thème pertinent ou intéressant avec une ou deux personnes.

Les entretiens de groupe et les groupes de réflexion sont particulièrement utiles pour analyser les avis de groupes de petite taille, tels que les minorités ethniques ou les jeunes, qui peuvent être sous-représentés dans les enquêtes générales. Ces approches peuvent être utilisées pour renforcer la qualité d'autres techniques d'analyse, en contribuant par exemple à l'élaboration de questionnaires d'enquêtes, ou pour recueillir des informations plus détaillées sur certains aspects apparus comme importants lors d'une enquête.

Néanmoins, les entretiens de groupe approfondis ne sont peut-être pas la meilleure méthode dans le cas de thèmes sensibles et inadaptés aux discussions en groupe, lorsque la réunion d'un groupe de réflexion soulève des difficultés pratiques ou si aucun groupe existant ne convient. Dans ce cas, les entretiens individuels approfondis sont probablement plus utiles.

## 5.9. Enquêtes client mystère

Les enquêtes client mystère consistent à recourir à des personnes formées pour observer, vivre et mesurer toute expérience de service client, en jouant le rôle d'usagers ou de clients et en faisant ensuite part de leur expérience de manière détaillée et objective. Cette procédure peut se dérouler par téléphone, en face à face ou par courrier électronique. L'idée est de tester les services du point de vue réel du client. Cette technique peut être utilisée seule, pour suivre un problème identifié par d'autres méthodes telles qu'une enquête de satisfaction, ou après l'analyse de récentes réclamations.

Les enquêtes client mystère par téléphone sont également particulièrement adaptées à une population importante et dispersée. Elles peuvent être réalisées de manière permanente, afin d'obtenir un retour d'information régulier. Elles feront intervenir des scénarios appropriés, des situations ou des problèmes classiques, susceptibles d'être vécus par les usagers, et non des « questions fréquemment posées ». La qualité et la valeur de l'enquête client mystère dépend entièrement de la conception et du déroulement des scénarios utilisés pour tester le service. L'expérience montre que cette approche ne doit pas être trop ambitieuse. Les situations planifiées et simples sont sans doute les plus efficaces. Cette approche soulève un certain nombre de problèmes d'éthique. Il est important que le personnel et les autres parties concernées, telles que les syndicats, soient informés qu'une visite mystère est prévue. La date et le lieu exacts de la visite ne doivent toutefois pas leur être communiqués au risque de compromettre l'exercice. Comme pour les réclamations utilisées comme source d'information, la question essentielle est celle de la culture de l'administration qui ne doit pas chercher à sanctionner les dysfonctionnements mais à tirer des enseignements plus généraux. Cela signifie que l'identité des parties importe peu. Les résultats de l'enquête et les mesures de suivi envisagées doivent également être communiqués au personnel.

Les scénarios utilisés lors d'enquêtes client mystère doivent être :

- pertinents : sont-ils conçus pour tester le service spécifique pour lequel des données sont requises ?
- crédibles : ne sont-ils pas trop ambitieux, reflètent-ils le comportement habituel d'un usager et peuvent-ils être mis en œuvre de façon convaincante ? L'emploi d'un jargon ou d'un vocabulaire technique mettra en péril l'opération ;
- pratiques : sont-ils simples, brefs et adaptés ? Les scénarios complexes ou irréalistes compromettent la qualité des données et de l'enquête, et feront perdre du temps inutilement au personnel.
- sûrs : la sécurité physique des clients mystères est-elle menacée ?
- objectifs : les enquêtes reposent-elles sur des informations factuelles ? Il convient de consigner les faits, plutôt que les impressions des enquêteurs mystères, dans un souci de cohérence de toutes les évaluations réalisées par les différents enquêteurs. Néanmoins, des évaluations plus subjectives peuvent contribuer à l'interprétation des données. Elles peuvent ainsi fournir des indications sur la confiance perçue du personnel ou la satisfaction globale procurée par le service, par exemple.

La technique du client mystère est utilisée par la mairie de Varsovie pour garantir la meilleure qualité possible des services rendus.

**EXEMPLE : Mairie de Varsovie. Enquêtes client mystère pour évaluer la qualité du service fourni (Pologne)**

La mairie de Varsovie contrôle régulièrement la qualité de son service. Elle a notamment recours à la technique du client mystère depuis début 2004.

Les demandes les plus courantes des citoyens sont sélectionnées pour servir de base à des scénarios de client mystère, par exemple la délivrance d'une carte d'identité ou d'un permis de conduire, l'immatriculation d'un véhicule ou d'une nouvelle société, etc. Parfois, les cas les plus complexes sont utilisés pour étudier la façon dont un employé gère une situation nouvelle et inhabituelle. Ces cas sont analysés séparément.

Le scénario de l'enquête client mystère est élaboré en coopération avec des cabinets d'études qui ont une expérience de cette méthodologie. Le cabinet choisit les acteurs-enquêteurs qui joueront le rôle de clients et appliqueront les scénarios à la mairie. Les scénarios, appelés également « expériences clients », décrivent en détail le contexte du service analysé et le profil du client : par exemple, une jeune femme de 18 ans demande sa première carte d'identité, ou un homme de 34 ans, informaticien, souhaite créer sa propre société informatique. Après analyse des scénarios, le cabinet propose les personnes qui incarneront le mieux les clients. Une réunion est ensuite organisée entre les acteurs-enquêteurs et les



représentants de la mairie. Au cours de cette rencontre, les scénarios sont discutés et adaptés aux acteurs, le cas échéant, pour qu'ils soient aussi à l'aise que possible. Il s'agit de la phase cruciale de préparation. La moindre erreur peut modifier le résultat de l'enquête, voire le rendre complètement inexploitable.

Les résultats globaux de l'enquête sont publiés sur le site Internet de la mairie à l'adresse <http://www.wom.warszawa.pl/wynikibadan.php>. Ils sont utilisés pour recenser les points à améliorer. Les projets d'amélioration qui en découlent sont présentés au Concours du meilleur centre de services pour les résidents (voir le cas du chapitre 5).

#### Enquêtes client mystère : liste de contrôle

- Les scénarios utilisés doivent être pertinents, crédibles, pratiques et sans danger.
- La taille et le choix de l'échantillon doivent être adaptés au type d'analyse demandé et refléter le schéma habituel des demandes adressées à l'organisme.
- L'objectivité de l'opération doit être préservée par une sélection rigoureuse des clients mystères et une formation poussée.
- Les données doivent être enregistrées de façon systématique et analysées objectivement et de façon appropriée.
- Les données doivent être rapportées uniquement sous forme agrégée et l'anonymat du personnel doit être préservé.
- Le personnel et les syndicats doivent être informés qu'une visite mystère est prévue et qu'ils peuvent participer au processus décisionnel.
- Les conclusions doivent être rédigées dans un style adapté et accessible et seront transmises à tous les parties intéressées, notamment au personnel.
- Les incidences de l'enquête sur le service fourni doivent être recensées.

### 5.10. Chartes du citoyen/client <sup>7</sup>

Une charte du citoyen est une déclaration unilatérale émanant d'une administration publique, aux termes de laquelle celle-ci, dans les limites de ses attributions prévues par la législation et la réglementation, s'engage à établir pour ses services un certain nombre de normes et à publier par la suite lesdites normes. Cette charte permet aux particuliers de s'adresser à l'administration en question aussi directement que possible. La promesse d'une qualité de service attendue est au cœur de la charte du citoyen. La charte s'articule autour de trois éléments principaux :

- des normes au service du client,
- la communication,
- l'engagement.

#### **EXEMPLE : Initiative en faveur de chartes pour un service de qualité (Malte)**

En 1999, le service public maltais a lancé une initiative en faveur de chartes pour un service de qualité. Dans le cadre de ce programme, qui relève de l'unité de soutien ad hoc du Cabinet du Premier ministre, les agences et organismes publics ont publié des chartes dans lesquelles ils s'engagent à respecter des normes spécifiques de service lors de leurs échanges avec les particuliers ou d'autres organismes. Pour préparer la publication de leurs chartes, les administrations concernées ont mené des consultations à la fois avec le personnel et les clients, et ont modifié leurs processus métiers pour améliorer la qualité du service.

Le rôle de l'unité de soutien est de piloter ce programme et d'aider les administrations au service des particuliers ou d'autres administrations à élaborer des chartes pour un service de qualité. L'unité de soutien assure également la liaison avec les organismes publics afin de piloter et d'actualiser les chartes individuelles.



<sup>7</sup> Cette partie s'inspire des travaux « Guidelines for Citizen Charters » entrepris par les Pays-Bas dans le contexte de l'IPSG.

Pour apporter un soutien complémentaire aux administrations, un guide pratique a été créé. Il précise la nature et le contenu d'une charte. Il énumère également les différentes étapes que les administrations doivent suivre pour élaborer et actualiser une charte. Des expériences d'administrations ayant déjà lancé leur charte sont citées. Ce guide pratique est disponible à l'adresse suivante : [www.servicecharters.gov.mt](http://www.servicecharters.gov.mt). Sur le même site, 59 agences/administrations de différents secteurs et domaines publient l'intégralité de leurs chartes de services.

La charte du citoyen s'appuie sur une volonté forte de donner des droits aux clients des services publics. Ces droits ne sont pas contraignants. Toutefois, la « pression » de la promesse est telle que l'administration déploiera de nombreux efforts pour respecter ses engagements. Avec cette approche, la charte du citoyen aide le client à se défaire du rôle relativement passif consistant à attendre de recevoir ce que l'organisme a prévu pour lui. Avec cette proposition de charte, le client a l'impression d'être respecté par l'administration, ce qui lui confère une certaine dignité.

Les normes de service indiquent ce à quoi le client peut s'attendre. Les plus importantes sont concrètes et mesurables. Il conviendra donc de privilégier la formulation « Nous traiterons votre demande dans un délai de 15 minutes » (concrète) à la formulation « Nous traiterons votre demande selon les disponibilités » (non concrète). Le client lui-même peut alors déterminer si les normes sont respectées ou non.

La charte peut également inclure une norme « abstraite », telle que : « Cordialité et respect seront au cœur de notre relation ».

Une norme doit être élaborée à partir du point de vue du client. Par conséquent, la formule « vous recevrez notre réponse dans un délai de deux semaines » sera préférée à « 95 % des demandes sont traitées dans un délai de deux semaines ».

Les normes peuvent porter sur la totalité des services. Elles peuvent porter sur un service/produit (« l'éclairage public sera réparé dans deux jours ouvrés »), le processus (« vous recevrez une confirmation par courrier électronique ») et le contenu (« suite à votre demande, vous serez reçu en privé »).

Un accueil cordial est une norme minimale. Diverses études montrent que l'importance de l'accueil est un thème récurrent, objet de nombreuses réclamations. L'un des objectifs importants et sous-jacents des chartes du citoyen est d'améliorer la relation avec le client. Une charte du citoyen peut également prévoir une procédure explicite en ce qui concerne l'accueil (« si vous estimez avoir été mal reçu, merci de nous contacter immédiatement pour nous en faire part »).

Les études montrent que le temps est un critère important dans l'évaluation de la qualité du service. Cet aspect ne doit par conséquent pas être négligé lors de l'élaboration des normes. Il peut s'agir du temps d'attente avant que le client ne soit pris en charge, mais aussi, par exemple, des délais dans lesquels le client peut espérer une réponse à une demande/question/etc.

Il est essentiel que les normes de la charte se concentrent sur les aspects pertinents du service. Si, par exemple, un citoyen souhaite faire une réclamation auprès de votre administration, la charte doit non seulement décrire la procédure de réclamation, mais également préciser le délai de traitement de cette réclamation. On aura par exemple la formule suivante : « Vous recevrez un message dans les 5 jours ouvrés précisant que votre réclamation sera traitée dans les 4 prochaines semaines ».

La charte ne doit pas être trop longue. Pour cela, indiquez uniquement les normes qui sont les plus importantes pour le client.

L'exemple ci-dessous présente la charte du citoyen de la municipalité néerlandaise de Sevenum.

**EXEMPLE : La charte du citoyen de la municipalité de Sevenum (Pays-Bas)**

Pour la municipalité de Sevenum, la qualité du service doit être irréprochable. Nous avons fait de nombreux efforts pour améliorer nos services, mais il reste encore fort à faire. En tant qu'habitant de Sevenum, vous avez le droit d'exiger un service de qualité. Toutefois, en l'absence de toute norme précise, notre responsabilité ne saurait être engagée. La présente charte du citoyen précise notre relation avec vous en tant que client, tout en vous apportant une aide. Si nous ne pouvons tenir nos promesses, nous serons à votre écoute. Il s'agit de la première charte du citoyen. Une nouvelle charte sera publiée chaque année, dressant la liste de l'ensemble des normes adoptées par la municipalité. La charte étant susceptible d'évoluer, je vous recommande d'en consulter la dernière version sur notre site Internet. Restez vigilant et demandez à la municipalité de tenir ses engagements. La municipalité de Sevenum est à votre service ! (P. Mengde, maire de la municipalité de Sevenum)

⇒ Ce que vous pouvez attendre de nous :

**Généralités**

- Chaque citoyen et chef d'entreprise a droit aux services fournis par notre personnel. Écoute, serviabilité, recherche d'une solution, respect et souci de l'engagement pris : telles sont les caractéristiques de nos services.
- Notre personnel est facilement joignable. Si vous pensez que ce n'est pas le cas, veuillez contacter notre équipe ou notre médiateur de façon à ce que nous trouvions ensemble une solution. Après tout, notre personnel est là pour vous aider !

**Visites à la mairie**

- Nous sommes ouverts du lundi au vendredi, de 9h00 à 12h00. Le service de l'état civil reste ouvert jusqu'à 19h00 le mardi, pour permettre aux étudiants et aux personnes qui travaillent d'effectuer également leurs démarches.
- Le délai d'attente maximum au guichet est de 15 minutes. Pour éviter toute attente, prenez rendez-vous pour effectuer l'ensemble de vos démarches. Le délai d'attente maximum est alors de 5 minutes.
- Si vous ne pouvez pas vous rendre à la mairie pour des raisons physiques ou d'ordre personnel, nous chercherons ensemble une solution. Nous pouvons même envisager de venir chez vous.

*Après tout, nous voulons être une municipalité de proximité.*

**Téléphone**

- Pendant les heures d'ouverture, vous pouvez contacter l'accueil, au 077 4677555.
- Un membre de notre équipe sera toujours là pour vous répondre. Si la personne que vous cherchez n'est pas disponible, nous prendrons un message et il/elle vous rappellera au moment convenu.

**Site Internet**

La municipalité de Sevenum dispose d'un site Internet convivial et complet qui vous propose une multitude d'informations.

Vous pouvez y télécharger des formulaires et demander un certain nombre de documents par courrier électronique (tels que des extraits).

*Service des réclamations (077-4677550), service d'urgence*

Vous pouvez appeler ce numéro 24 heures sur 24 pour transmettre vos réclamations.

Vous serez informé sous 24 heures des mesures prises ou envisagées pour résoudre votre problème.

Pour le service d'urgence, ce délai est de 2 heures.

**Gestion des comptes**

- Chaque chef d'entreprise dispose d'un gestionnaire de compte pour répondre à toutes ses questions. Le gestionnaire de compte est l'interlocuteur principal du chef d'entreprise.

**Un aperçu des procédures**

- Pour un certain nombre de questions complexes (telles que les demande de permis de construire, l'aide sociale, l'aide sociale spécifique, l'exonération des impôts locaux, la loi sur les services pour personnes handicapées [Wet Voorzieningen Gehandicaptten]), nous avons élaboré des calendriers clairs pour que vous soyez informés à l'avance des différentes étapes de la procédure.
- Une fois de plus, nous tiendrons nos engagements.

**Permis de construire**

- La municipalité a supprimé le comité d'esthétique urbaine. Si vous restez dans le cadre fixé par la loi, vous pouvez déposer votre demande de permis de construire dès à présent. Notre personnel fera en sorte que votre demande soit traitée le plus rapidement possible, pour vous permettre de réaliser votre projet de construction (dans le cadre de la réglementation en vigueur).

- Votre demande sera traitée par une seule personne qui veillera à ce que vous receviez votre permis de construire dans un délai maximum de 6 semaines (3 semaines dans le cas d'une procédure simplifiée). Dans le cas d'une procédure d'exemption, ces délais ne s'appliquent pas.

#### **Passeport/carte d'identité/permis de conduire**

- Vous recevrez votre document au plus tard 5 jours ouvrés après en avoir fait la demande en mairie.
- En cas d'urgence, vous le recevrez en 1 jour, moyennant une participation pour frais.

#### **Prestations sociales**

- Une décision vous sera communiquée dans un délai maximum de 10 jours ouvrés suite à votre demande. En étroite collaboration avec l'administration de l'assurance chômage, nous nous efforcerons de simplifier la procédure et d'éviter de vous demander de fournir plusieurs fois les mêmes informations.

#### **Aide sociale spéciale, exonération d'impôts locaux**

- Notre site Internet et une brochure spéciale vous permettent de vérifier si vous pouvez prétendre à l'une des prestations susmentionnées.
- Vous recevrez une réponse sous 4 semaines maximum après votre demande. Le délai pour l'exonération des impôts locaux ne peut excéder 6 semaines.

#### **Loi sur le soutien social [Wet Maatschappelijke Ondersteuning]**

- La municipalité et ses partenaires (dont le centre d'évaluation des soins) s'efforceront d'enregistrer votre demande et de vous accorder les prestations auxquelles vous avez droit le plus rapidement possible.
- Après votre demande, la décision relative à la prestation vous sera communiquée dans un délai maximal de 4 semaines.

#### **Enquête de satisfaction client**

- Votre opinion nous intéresse dès lors que vous avez utilisé l'un de nos services. C'est pourquoi nous interrogeons les clients sur leur degré de satisfaction tout au long de l'année.
- Les résultats nous permettent d'améliorer en permanence nos services. Après tout, vous êtes au cœur de nos préoccupations !

#### **Nos engagements**

Cette charte du citoyen dresse la liste de ce que vous pouvez attendre de nous. Nous « garantissons », pour ainsi dire, de nombreux aspects du service fourni. Face à cette garantie, nous devons également prendre des engagements au cas où nous manquerions à notre promesse. Après tout, une promesse est également une dette. C'est pourquoi nous vous offrons un bon de réduction d'une valeur de 10 € pour l'achat de fleurs dans le cas improbable où nous ne serions pas en mesure de tenir nos promesses. Les fleurs sont, à notre avis, le moyen idéal de présenter des excuses.

Néanmoins, nous sommes convaincus que de telles situations seront rarissimes, car nous avons foi en nos services. La municipalité de Sevenum est à votre service !

H. de Bekker (secrétaire de la mairie de Sevenum)

Ces normes de services ont été publiées/annoncées aux clients par le biais du site Internet municipal, du magazine local distribué dans les boîtes aux lettres, de dépliants, d'affiches et du guide municipal.

La charte du citoyen présentée ci-dessus est le résultat d'une enquête, conduite par la municipalité de Sevenum, sur les souhaits des administrés. Elle vise à fournir une meilleure compréhension des services fournis par la municipalité de Sevenum. Dans le cas présent, l'enquête ne portait pas sur la satisfaction, mais sur les souhaits et les attentes des clients. La satisfaction est mesurable uniquement lorsque ces derniers ont été recensés. Les souhaits et les attentes de quatre panels distincts (trois panels composés de résidents et un dernier de chefs d'entreprise) ont donc été recensés, conduisant à l'élaboration de 10 mesures principales. Ces mesures ont été à la base du travail de dix groupes de travail internes.

Composés de deux ou trois membres du personnel, ces groupes de travail ont évalué si les 10 principaux souhaits issus de l'enquête pouvaient être exaucés dans la pratique. Ils ont ainsi vérifié si les normes de services proposées par les clients étaient envisageables et examiné les conditions de leur réalisation. La charte du citoyen en tant que telle a été créée par le client et sa faisabilité technique vérifiée par le personnel. En pratique, 90 % des normes proposées par les clients ont été intégrées à la charte finale.

## **Communication**

Une fois la charte du citoyen rédigée, elle doit être rendue publique. Le client doit être informé des services qu'il est en droit d'attendre et de réclamer. Une bonne communication des informations concernant le service que le client est en droit d'attendre contribue à sa satisfaction. Il est par conséquent recommandé que les clients soient informés de manière claire et simple, en temps utile.

Dans tous les cas, les normes de services doivent être communiqués sur place, par exemple au guichet. Veillez à ce que les normes soient accessibles aux clients au moment où ils en auront le plus besoin.

En outre, la charte doit être diffusée par le plus grand nombre possible de supports pertinents (au guichet, par des publications sur papier, via Internet, par des publicités sur les bus de la ville). Lorsque ces normes sont publiées sur le site Internet, la navigation doit être particulièrement soignée. En matière de charte, le nombre d'étapes est aussi important que son intitulé. Un lien intitulé « ligne directrice de la charte » ou « garantie » ne sera pas aussi parlant que, par exemple, « Les services que vous pouvez attendre de nous ».

Parallèlement à la diffusion d'une charte, il est conseillé d'indiquer dans la charte le nom d'un responsable administratif, chargé de la mise en œuvre des normes. Cette personne peut être le responsable du service, le maire ou le conseil municipal. Par cette démarche, l'organisme montre l'importance qu'il attache à la qualité de son service. Elle présente également l'avantage supplémentaire d'accroître le niveau d'engagement des services administratifs vis-à-vis de la charte du citoyen.

## **Engagement**

Toute charte repose sur l'idée que l'organisme s'engage à mettre en œuvre les normes adoptées. Indiquez clairement les conséquences qu'entraînerait une promesse non tenue. Les actions possibles varient selon les pays. Ainsi, une solution au problème pourrait être trouvée en interne, au sein de l'organisme. En pratique, certains pays proposent une sorte de contrepartie, d'autres non. Cette contrepartie peut prendre la forme de lettres d'excuses adressées aux clients ou de petites indemnités. Si ces contreparties n'ont essentiellement qu'une valeur symbolique, leur composante financière enverra toutefois un signal clair aux responsables du budget.

En proposant une contrepartie quelconque (lettre d'excuses ou indemnité), l'organisme montre à ces clients l'importance qu'il leur attache. Auparavant « impuissant », le client dispose désormais d'un outil pratique pour obtenir auprès de l'administration une réparation immédiate. Proposer une sorte de contrepartie motive également l'organisme. Chaque employé et responsable a ainsi conscience de la gravité de la situation. Par exemple, une indemnité trop fréquente encouragera à améliorer (ou garantir) la qualité du service. Bien entendu, l'objectif des normes, dans le cadre de tout échange, est d'accorder des indemnités aussi rarement que possible.

## **Une charte du citoyen, pour qui ?**

La charte du citoyen convient à tous les organismes en contact avec les clients. Par clients, il faut comprendre les citoyens, les chefs d'entreprise, les étudiants, les patients et les organisations non gouvernementales.

Les utilisateurs les plus importants sont bien sûr les clients qui font appel à vos services. Avec la charte, ils auront une meilleure connaissance de vos services et adapteront leurs attentes aux normes de service inscrites dans la charte.

Les employés en contact avec les usagers représentent, avec les clients, un important groupe d'utilisateurs de la charte du citoyen. Dans le meilleur des cas, une charte conduit à un changement des attitudes, des méthodes de travail et des résultats du service.

Enfin et surtout, l'amélioration des méthodes et de la performance ne peut être obtenue sans la participation et l'engagement de la direction.

**EXEMPLE : Charte pour les demandeurs de permis de pêche de l'autorité municipale de Pelhrimov, Service Environnement (République tchèque)<sup>8</sup>**

**Objectif de la charte**

La présente charte explique comment déposer une demande de permis de pêche et sa procédure de traitement. Notre objectif est d'accélérer le traitement des demandes de permis de pêche à la fois pour les résidents et les visiteurs et d'améliorer votre niveau de satisfaction.

**Demande de permis de pêche**

Toute personne satisfaisant aux obligations légales peut faire une demande de permis de pêche. Ces obligations sont précisées ci-après :

1. Un formulaire dûment rempli, qui peut être téléchargé sur Internet ([www.mupe.cz](http://www.mupe.cz)) ou obtenu auprès du service Environnement de l'autorité municipale de Pelhrimov, Prazská 127, Pelhrimov (bâtiment n° 1, 3e étage, porte n° 401), pendant les heures d'ouverture au public, à savoir le lundi et le mercredi, de 8h à 17h. La fonctionnaire responsable est Mme X, tél. : X, courrier électronique : X. Nous pouvons également vous envoyer un formulaire par la poste.
2. Un certificat de paiement des frais administratifs d'un montant de 500 couronnes pour un permis valable 10 ans (enfants de moins de 15 ans : 250 couronnes), 200 couronnes pour un permis de 3 ans (enfants de moins de 15 ans : 100 couronnes) et 100 couronnes pour un permis d'1 an. Le paiement peut être effectué au service Environnement ou à la caisse de l'autorité municipale de Pelhrimov. Les étudiants en pisciculture et les personnes responsables de piscicultures dans le cadre de leur profession ou de leurs fonctions bénéficient d'une réduction de 50 % des frais administratifs.
3. La présentation d'une carte d'identité ou d'un passeport (passeport pour les ressortissants étrangers).
4. Un agrément du syndicat des pêcheurs tchèque, dans le cas d'une première demande, ou un ancien permis de pêche (pour les ressortissants étrangers, un agrément, un permis de pêche émis par la République tchèque ou un permis, une licence de pêche ou tout autre document analogue délivré dans le pays d'origine).
5. Les enfants de moins de 15 ans doivent présenter une licence du syndicat des pêcheurs tchèque accompagnée d'une photo (format passeport).

**Traitement de votre demande au service Environnement de l'autorité municipale de Pelhrimov**

1. Si toutes les conditions sont remplies, nous traiterons votre demande sans rendez-vous lors de nos deux jours d'ouverture au public (les lundis et mercredis). Les autres jours, la demande sera validée et traitée pour le jour ouvrable suivant.
2. Nous traiterons immédiatement les demandes déposées par les ressortissants étrangers tous les jours ouvrés, du lundi au vendredi (les demandes des étrangers représentent 1 % du total et ces personnes souhaitent aller pêcher durant leurs vacances en République tchèque).
3. Notre personnel fera preuve de courtoisie et professionnalisme à votre égard.
4. Les demandeurs germanophones pourront communiquer en allemand avec nos agents.
5. D'ici la fin 2007, nous mettrons en place un système de réservation qui vous permettra de prendre rendez-vous par téléphone ou par courrier électronique (et vous évitera les files d'attente).

**En cas de non respect de la présente charte par le service Environnement :**

En cas de manquement aux engagements de la présente charte, nous informerons le demandeur des motifs du retard et prendrons des mesures pour nous conformer à la charte.

**En cas de clients mécontents de notre service :**

Si vous estimez que nous n'avons pas respecté les normes de service prévues par la présente charte, vous pouvez écrire ou téléphoner à : M. X, chef du service

Tél. : X

Courrier électronique : X

Vous recevrez un accusé de réception dans les deux jours ouvrés suivant votre réclamation et une réponse complète dans les dix jours ouvrés suivant cet accusé. Si vous avez suivi la procédure ci-dessus et êtes mécontent du résultat ou du traitement de votre réclamation, vous pouvez écrire à :

M. X, secrétaire,

<sup>8</sup> Exemple cité dans Loffler, E., Parrado, S., et Zmeskal, T., 2006, *Improving customer orientation through customer charters*, pp. 104-106.



#### **Suivi de la performance :**

Des informations sur nos objectifs de service et sur l'élaboration du système de réservation seront publiées en temps voulu et régulièrement actualisées sur le site Internet de Pelhrimov, sur le panneau d'affichage électronique officiel de la ville, sur les panneaux d'affichage officiels des municipalités du district administratif de Pelhrimov, dans les médias locaux et par les bureaux locaux du syndicat des pêcheurs tchèque. Nous comparerons régulièrement la qualité de nos services et le degré de satisfaction client, au moyen d'enquêtes d'opinion réalisées auprès de nos clients. Les résultats de ces études et d'autres informations liées à la performance de nos services seront publiés sur notre site web ([www.mupe.cz](http://www.mupe.cz)).

### **5.11. Utilisation des commentaires, des compliments et des réclamations en tant que source d'information**

Les systèmes de réclamations doivent être utilisés comme une précieuse source d'informations des usagers sur la qualité du service. Ils enregistrent en général les réclamations formelles des usagers demandant explicitement réparation. Ces réclamations doivent donc faire l'objet d'un suivi régulier et être mises à profit. Toutefois, de nombreuses « réclamations » peuvent ne pas être enregistrées. Qu'elles soient formelles ou informelles, les réclamations et les suggestions peuvent s'avérer une source précieuse d'informations sur l'évaluation que font les usagers. Elles peuvent être utilisées en même temps que d'autres techniques de collecte de données pour évaluer la performance du service, souligner les domaines de bonnes pratiques et contribuer à améliorer la qualité du service et sa délivrance. Des informations plus détaillées peuvent être collectées pour dresser des tendances ou recenser les motifs de réclamations par rapport aux zones géographiques ou au profil des usagers. Une formation du personnel peut être nécessaire pour lui permettre d'accorder aux « réclamations » informelles la valeur d'enseignement qu'elles portent en elles et ainsi pour qu'il les enregistre systématiquement. Il peut être aussi nécessaire de consacrer du temps à analyser la nature de la « réclamation » (au-delà de la nécessité formelle de décider si une réparation est justifiée) pour comprendre ce qui s'est passé et en tirer des enseignements plus généraux.

Pour être une source d'informations utile, les réclamations doivent s'inscrire dans un dispositif révisable, garantissant une clarté et une cohérence dans leur enregistrement et leur analyse. Toutes les réclamations, même informelles, doivent être enregistrées et classées de manière appropriée au sein de l'organisme. Cette démarche ne doit cependant pas entraîner de surcharge administrative pour le personnel. Il est peut-être utile de définir exactement la notion de réclamation. Par exemple, si les usagers présentent des demandes d'informations qui prennent systématiquement la forme de réclamations, les statistiques reflétant le nombre de réclamations reçues peuvent être trompeuses.

Pour clarifier et renforcer la valeur de ce type de systèmes d'information, il peut s'avérer plus juste et utile d'envisager trois grandes catégories :

1. les commentaires : suggestions et idées concernant les services et leur délivrance ; demandes d'informations ;
2. les compliments : commentaires exprimant l'appréciation ou reconnaissant la qualité du travail ; et
3. les réclamations : commentaires exprimant l'insatisfaction ou informant de dysfonctionnements qui doivent être corrigés.

#### **EXEMPLE : Systèmes de réclamations/systèmes de commentaires au registre du commerce et des sociétés (Suède)**

Le registre du commerce et des sociétés reçoit les inscriptions des sociétés et des associations nouvellement créées, les modifications de statut d'entreprises et d'associations existantes, enregistre les comptes annuels, les prêts hypothécaires aux entreprises, décide des mises en liquidation et publie l'ensemble des informations des différents registres.

En 2004, le registre a mis en place un système de commentaires. Les clients nous font part de leurs commentaires par téléphone, courrier électronique, courrier postal, télécopie et via notre site Web. Ces commentaires sont ensuite classés au sein du système. Sur notre site, le lien « Dites-nous ce que vous pensez de nous » permet aux clients d'exprimer leurs points de vue. Indépendamment du moyen utilisé pour transmettre le commentaire, les clients qui le souhaitent peuvent recevoir une réponse sous 10 jours.

Conformément à notre politique, nous tenons soigneusement compte des remarques des clients sur nos services dans l'exercice de l'autorité publique. Nous répondons rapidement aux commentaires et aux réclamations. Les remarques et les propositions des clients nous aident à améliorer le service. Nous les encourageons donc à nous faire part de leurs commentaires.

Les motifs d'insatisfaction ou le besoin de laisser des avis varient d'une personne à une autre. Ce choix dépend de l'expérience vécue par le client. Les commentaires/réclamations peuvent porter par exemple sur :

- les délais d'attente – combien de temps dois-je attendre avant d'être pris en charge ?
- la disponibilité – l'accessibilité, les horaires de l'accueil téléphonique ;
- l'immatriculation – les formalités, les progrès ;
- les services électroniques – les contenus, la technique ;
- notre site Web bolagsverket.se – les contenus, la convivialité ;
- les produits – les modifications, les évolutions ;
- les formulaires – les contenus, la convivialité ;
- l'accueil – négatif ou positif ;
- l'information – orale ou écrite ;
- le fonctionnement et le travail quotidien – l'organisation, la compétence.

Pour illustrer les améliorations apportées suite aux commentaires et aux propositions des clients, citons les formulaires de demande et les documents d'information. Les clients nous ont également permis d'améliorer nos services Internet.

Un système qui accueille et enregistre également les « compliments » peut s'avérer très utile. Ce système permet de se faire une idée précise de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas, et pour quelles raisons. Les compliments et la reconnaissance des efforts peuvent avoir un impact positif sur le moral et les performances du personnel ; il est donc important d'étudier comment ces commentaires peuvent lui être communiqués.

Un enregistrement et un classement appropriés permettent d'analyser l'ensemble des réclamations et autres types de commentaires et de suivre ensuite des tendances ou des schémas. L'analyse des résultats sera également précieuse. Une fois de tels systèmes en place, l'organisme doit pouvoir recueillir des renseignements utiles sur des situations précises de service, qu'il s'agisse d'échecs ou de succès, significatives pour la conception même du service ou capables d'apporter un éclairage utile sur l'expérience du client.

Les usagers doivent disposer de moyens simples pour transmettre leurs remarques. Les personnes parlant une autre langue, les handicapés et les membres de groupes défavorisés, difficilement accessibles ou isolés doivent également bénéficier d'un accès adapté.

#### **EXEMPLE : Système direct de commentaires clients à l'Institut d'assurance sociale (Finlande)**

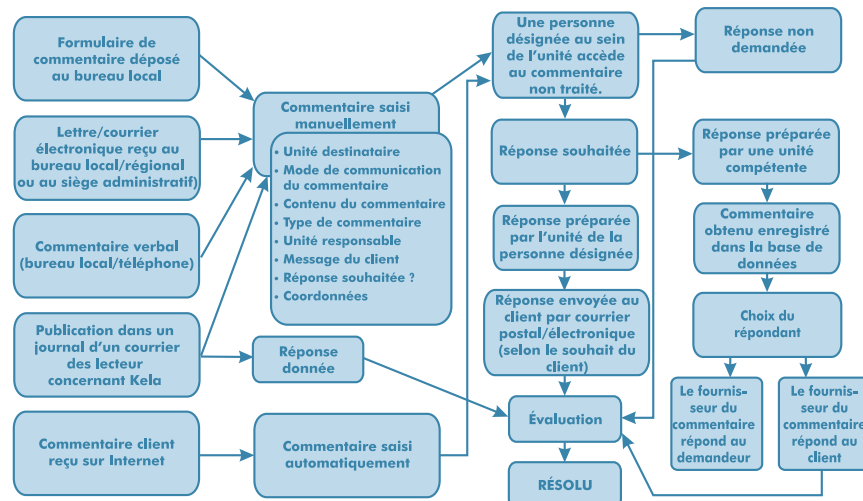
L'Institut d'assurance sociale possède cinq offices régionaux à travers la Finlande, 45 sections administratives, 119 guichets uniques et un grand nombre d'agences et de bureaux. Pour recueillir les commentaires des clients, un système interne a été développé, capable d'enregistrer directement toutes les remarques transmises par les clients. Différents types de commentaires peuvent être saisis : des messages écrits sur un formulaire spécifique, des commentaires transmis par courrier postal ou électronique, des remarques orales, le courrier des lecteurs, des commentaires recueillis sur notre site Internet (formulaire de retour d'informations en ligne).

Chaque unité organisationnelle est en relation avec un agent de liaison, chargé de contrôler le contenu et le traitement des retours d'informations, de s'assurer que ces remarques et les demandes de commentaires ne restent pas sans réponse, de rédiger à intervalles réguliers un rapport sur les



commentaires reçus précisant leurs nombre, quantité, faisabilité et type, ainsi que les modes de transmission utilisés, et d'informer les collègues des évolutions en cours. Les retours d'informations sont utilisés à différents niveaux. Les remarques des clients sont intégrées à notre système de gestion basé sur les résultats. Une analyse de l'ensemble des commentaires reçus est réalisée chaque

année. Elle montre les différentes répartitions statistiques et résume le contenu des commentaires. Pour améliorer ses performances, chaque unité organisationnelle peut compiler des résumés et des analyses des commentaires saisis dans le système. Des rapports et des statistiques sont produits grâce aux fonctions de compte rendu et d'enregistrement. Le système permet ainsi l'exploitation des commentaires à tous les niveaux de l'organisme.



## 5.12. Forum ouvert/World Café

Le forum ouvert est une manière ludique et agréable de conduire des grandes réunions de groupe sur des questions complexes et importantes susceptibles de susciter d'importantes divergences d'opinions. Le forum ouvert peut s'utiliser sous forme d'atelier d'une journée, de conférence plus longue ou de réunion régulière. Toutes les préoccupations des participants peuvent être proposées comme sujet de discussion. Les sujets définis comme prioritaires par les personnes présentes peuvent être traités dans une série d'ateliers parallèles. Les participants décident à quelle séance ils veulent assister et ont la possibilité d'organiser leur propre séance et d'inviter les autres personnes à y participer. Les ateliers débouchent sur une liste d'actions nécessaires qui sont toutes consignées dans une synthèse de la réunion.

Si l'ensemble de la réunion requiert un système de modération, le but n'est en aucun cas d'imposer une structure ou un contrôle sur le déroulement de la session. Une telle démarche peut présenter de sérieuses difficultés pour certains organismes et organisateurs. Une fois les principes de départ arrêtés et les modalités pratiques adoptées, la discussion est très largement autonome en termes de modération.

Le forum ouvert fonctionne selon quatre principes :

- Tout participant est légitime : le dynamisme et l'engagement permettent de consacrer du temps à une idée. Seuls comptent les présents, pas les absents.
- Rien d'autre que ce qui se produit n'aurait pu arriver – il faut lâcher prise, laisser place à la surprise et s'ouvrir à une forme d'apprentissage réelle, en s'inspirant des « experts » présents.
- Le meilleur moment pour commencer, c'est tout de suite – rien ne sert d'attendre l'arrivée d'un participant en particulier ; il faut au contraire ouvrir les débats avec ceux intéressés par le thème présent.
- Tout a une fin – si les débats durent moins longtemps que prévu, il convient de passer à autre chose. Si au contraire la discussion est passionnante, il faut la mener à son terme.

Le forum ouvert applique une règle selon laquelle toute discussion à laquelle vous assistez sans rien apprendre ni contribuer doit être immédiatement abandonnée au profit d'une autre

discussion, sans même attendre la fin de la conversation du groupe, afin de faire profiter à d'autres votre créativité et votre inventivité. Le forum ouvert est l'une des multiples approches faisant intervenir des groupes de taille plus ou moins importante, selon les besoins.

### 5.13. Ethnographie

L'ethnographie décrit toute méthode scientifique employée pour comprendre la culture et les comportements humains. Dans le secteur privé, elle est communément reconnue comme une technique d'étude permettant de mieux comprendre les clients. L'exemple suivant illustre comment une administration a eu recours à l'ethnographie pour acquérir une connaissance fine de ses clients :

#### **EXEMPLE : Travail ethnographique au HMRC (Royaume-Uni) <sup>9</sup>**

L'administration fiscale britannique (HMRC) a entrepris un petit travail ethnographique, en collaboration avec la Poste (Royal Mail) et Henley Headlight, pour comprendre ce que devenait le courrier distribué dans les foyers, en particulier celui du HMRC lorsqu'il arrivait en même temps que d'autres lettres. Henley Headlight a relevé que les clients mettent souvent en place un « système postal » selon lequel le courrier est en général stocké temporairement jusqu'à ce qu'il soit successivement classé comme « trié », « en cours » et « réglé ». Le processus de tri est généralement très rapide, l'enveloppe fournissant un premier indice de priorité. Le courrier administratif se distingue aisément, car il utilise souvent des enveloppes kraft.

L'étude a aussi révélé que les courriers de déclaration personnelle de revenus et les lettres de crédits d'impôt voyagent différemment dans la maison, ces derniers étant généralement placés en évidence dans la cuisine ou le salon. Cette « mise en veille » pose toutefois des problèmes pour le traitement des déclarations, ces dernières étant classées puis oubliées jusqu'à une date bien ultérieure. Ce comportement s'explique notamment par le fait que les contribuables « ne disposent pas de toutes les informations nécessaires pour remplir la déclaration dès sa réception », ont conscience du délai plutôt large pour remplir la déclaration et souhaitent « retarder le moment douloureux où ils devront la remplir ».

Bien qu'il s'agisse d'une étude de faible ampleur, les informations recueillies, notamment sur la « mise en veille » des déclarations personnelles de revenus, ont permis aux équipes Produits et processus de l'administration fiscale de comprendre pourquoi l'envoi de formulaires de déclaration de revenus, assortis de larges délais de remise pouvait conduire les contribuables à ne remplir leur déclaration qu'à la dernière minute. Les délais de renvoi des déclarations de revenus, après réception par le contribuable, sont actuellement revus à la baisse.

### 5.14. Segmentation

La segmentation dans le secteur public est un sujet à part entière. Cependant, cette section serait incomplète si elle ne l'évoquait pas. Souvent largement incomprise, la segmentation est un outil puissant capable d'aider les responsables et les employés au sein de l'organisme public à se faire une idée précise de leur clientèle et à recenser les groupes de clients partageant les mêmes besoins.

Le programme Engage<sup>10</sup> du réseau Government Communications Network définit la segmentation client comme :

« la subdivision d'un public cible en groupes homogènes et accessibles, en fonction de caractéristiques et de besoins communs, tels que :

- leur profil (socio-démographique) ;
- leur comportement ;
- leur mode de pensée et leurs impressions (leurs attitudes et leurs besoins) ».

<sup>9</sup> Exemple cité dans le guide de base du Royaume-Uni sur la compréhension du client (Cabinet Office, 2006: 14).

<sup>10</sup> <http://engage.comms.gov.uk/>

La segmentation peut servir d'outil stratégique ou opérationnel. Elle sera fonction de l'objectif à atteindre. Bien appliquée, elle peut offrir à l'organisme un cadre et un langage communs pour qualifier les clients en termes de stratégies et de projets.

**EXEMPLE : Segmentation visant à définir différents groupes de clients de l'administration des ponts et chaussées (Suède)**

Depuis 2000, l'administration suédoise des ponts et chaussées collecte et analyse les besoins des clients, particuliers et professionnels, qui empruntent le système de transport suédois.

Pour mener à bien cette tâche (essentiellement à des fins d'usage interne), il a été décidé de répartir les clients en deux groupes : les particuliers et les professionnels. Ces groupes sont eux-mêmes divisés en sous-groupes :

*Particuliers (citoyens)*

- Enfants de 0 à 17 ans
- Jeunes de 18 à 24 ans
- Actifs
- Seniors
- Personnes handicapées

*Professionnels*

- Acheteurs de prestations de transport
  - Industries de base et de transformation (industrie de base, industrie de transformation, industrie lourde, construction)
  - Industrie de biens de consommation et agro-alimentaire (industrie légère, industrie agro-alimentaire, commerce)
  - Services privés
  - Services publics
- Fournisseurs de services/opérateurs de transport
  - Opérateurs de transport de biens
  - Opérateurs de transport public

En étudiant comment satisfaire au mieux chaque segment, l'organisme commence par adopter une approche stratégique fondée sur le client, plutôt que sur un service ou un produit. Cette approche peut s'avérer fructueuse et accroître ainsi le niveau de satisfaction des clients, mais également les niveaux d'efficacité.

La liste de contrôle suivante est utile pour réussir une segmentation :

- Responsabilisation : Anticipez l'usage qui sera fait de la segmentation (usagers et objectifs) afin qu'elle soit pertinente ;
- Valorisation : Utilisez en premier lieu les connaissances et les données existantes pour concevoir un questionnaire de segmentation ;
- Appropriation : Faites en sorte que le service tout entier et les parties prenantes s'approprient la segmentation ;
- Déploiement : Présentez les segments de façon à susciter l'imagination.

Le plan de segmentation obtenu doit être opérationnel. Autrement dit, les segments doivent être mesurables, identifiables et définissables, accessibles par les canaux de distribution, les médias et les réseaux de communication, et suffisamment importants pour justifier leur ciblage individuel. Le plan doit aussi tenir compte du fait que les besoins, les préférences et les attitudes des clients évoluent ; aucun plan de segmentation ne doit rester inchangé trop longtemps. Bien au contraire, il doit être mis à jour en conséquence.

Comme nous l'avons vu, l'administration doit être au service de l'ensemble de la population et ne peut s'adapter individuellement à chacun. Ce n'est pas pour autant que le service offert doit

être unique et uniforme. Solution peu coûteuse, la segmentation nous aide à déterminer la meilleure manière d'affecter les ressources. Pourtant, au final, la réussite de tout plan de segmentation de la clientèle reposera sur la capacité des intervenants à décrire avec une grande précision les besoins des clients. Aucun plan ne doit par conséquent être trop complexe.

## 6. Utilisation des informations existantes

Le présent document d'orientation s'attache à fournir des informations inédites sur les attentes et la perception qu'ont les usagers de la qualité des services. Toutefois, il conviendra de valoriser au maximum les informations déjà disponibles, notamment celles recueillies à des fins administratives et de gestion et celles collectées à l'occasion de précédentes études et consultations. On envisagera également l'utilisation de groupes préexistants s'ils sont adaptés aux objectifs de l'étude et de la consultation. La collecte de données nouvelles est coûteuse, prend du temps et n'est peut-être pas toujours nécessaire.

À titre d'exemple, les données collectées à des fins administratives et de gestion pourront être utilisées pour produire des informations agrégées sur l'utilisation des services. Il est important de prendre en compte les questions de protection des données ; en d'autres termes, vous devez connaître l'origine des données et vous assurer que leur réutilisation ne compromet pas l'engagement initial contracté en ce qui concerne leur utilisation.

De nombreuses voies sont à explorer pour mieux utiliser les informations préexistantes (qui ont pu être recueillies à d'autres fins) avant de se lancer dans la collecte d'informations nouvelles. Même si l'on peut craindre qu'elles ne deviennent rapidement obsolètes ou qu'elles soient sans rapport direct avec l'objectif poursuivi par l'étude et la consultation, les informations collectées aux fins de suivi ne sont pas toujours analysées de manière aussi exhaustive qu'elles le pourraient.

### Découvrir ce que l'on sait déjà

Lorsqu'on envisage de mener une étude et une consultation sur un point, quel qu'il soit, il est important d'examiner en premier lieu les informations déjà connues, avant de concevoir des procédures de collecte de nouvelles données. Ce principe est indispensable à toute approche réfléchie et stratégique d'une étude et d'une consultation. Une telle stratégie implique de revoir la disponibilité et l'utilisation des informations existantes et de recenser les lacunes qu'une nouvelle étude permettrait de combler. En apportant de légères modifications aux systèmes actuels de collecte des données, il est parfois possible de produire un plus grand nombre de données permettant d'améliorer le service.

### Mesurer ce qui compte

Il est courant d'évaluer les aspects des processus métiers les plus faciles à mesurer, puisqu'il s'agit généralement de données chiffrables. Les mesures utilisées qualifient en général les points significatifs plutôt que l'objectif plus global à atteindre. Les systèmes de mesure des performances s'intéressent principalement au rendement. Les mesures fournissent rarement de nombreuses et précieuses informations sur les capacités et les comportements clés qui influencent les résultats en termes de qualité du service, tels que l'engagement, la formation, le travail en équipe, la qualité et l'innovation.

### Utiliser les informations existantes sur les normes de service de manière consultative

Un large éventail d'outils de gestion de la performance permet de créer des mesures appropriées. La plupart des administrations, en matière de performance, comparent les données relevées aux objectifs clés figurant dans leurs rapports annuels. Peu d'entre elles vont au-delà de cette approche plutôt limitée.

Les aspects qualitatifs du travail sont mieux définis et utilisés lorsqu'un processus participatif est en place, associant le personnel et les usagers, pour permettre à ce dernier de déterminer les éléments à contrôler et les mesures indispensables au succès. Les systèmes de gestion des informations conçus de la sorte pourront ainsi fournir des informations clés en temps réel, seront

plus disponibles pour les informations inattendues et pourront mieux s'adapter aux évolutions. Lorsque des données appropriées sur la performance au regard des normes définies sont disponibles, elles peuvent être utilisées de manière consultative, proactive et délibérée pour susciter le questionnement des usagers.

Nous développerons dans le chapitre suivant cet aspect de la communication des résultats visant à une plus forte implication des clients/citoyens et nous décrirons l'utilisation de telles informations à des fins d'amélioration.

L'initiative pour l'excellence du service client du Royaume-Uni illustre une approche globale, qui intègre les différentes sources d'informations liées à une norme et communique les réalisations au travers d'un label.

**EXEMPLE : L'initiative pour l'excellence du service client (Royaume-Uni)**

L'initiative pour l'excellence du service client a été lancée en 2008. Le Gouvernement veut, pour tous, des services publics efficaces, efficaces, excellents, équitables et qui renforcent l'esprit de responsabilité. Sa volonté est de maintenir le citoyen au cœur du service public. Dans cette optique, une initiative en faveur de l'excellence du service client a été lancée pour fournir aux administrations un outil pratique permettant une conduite du changement plaçant le client au cœur des préoccupations.

Cet outil s'appuie sur la norme Excellence du service client qui contrôle de manière très approfondie les domaines identifiés par les études comme prioritaires pour les clients. Seules les administrations évaluées à l'aune des critères de la norme, par l'un des organismes de certification autorisés, sont réputées mettre en œuvre le programme d'excellence du service client. Les cinq critères de cette initiative sont :

**1. La compréhension du client**

Il s'agira de recenser de manière efficace vos clients, de les consulter de façon constructive et de mesurer efficacement les résultats de votre service. La simple capacité à recueillir les informations ne suffit pas ; encore faut-il être capable d'exploiter ces informations.

**2. La culture de l'organisme**

Il est difficile pour une administration de bâtir et de promouvoir une culture véritablement axée sur le client. Pour y parvenir, l'administration toute entière doit s'engager sur cette voie, du responsable stratégique au personnel de terrain.

**3. Information et accès**

Les clients apprécient que des informations précises et complètes leur soient communiquées ou soient mises à leur disposition par le moyen le plus adapté. Faire passer votre client avant toute chose peut être un pas important vers une communication efficace.

**4. Fourniture du service**

Votre mode de gestion, les résultats pour vos clients et le traitement des problèmes qui surviennent sont des facteurs déterminants pour la réussite de votre administration. L'opinion des clients sur les résultats de vos services est aussi importante que votre capacité d'atteindre les principaux indicateurs utilisés par votre administration pour mesurer sa performance. En écoutant et en sollicitant des commentaires, un retour d'information et des réclamations, vous serez à même d'apporter de légères modifications au fonctionnement de votre administration.

**5. Ponctualité et qualité du service**

La rapidité du contact initial et le respect des délais convenus sont indispensables à la satisfaction de vos clients. Toutefois, un service rapide peut parfois se faire au détriment de la qualité ; la question de la ponctualité doit donc être associée à la qualité du service pour garantir le meilleur résultat possible aux clients.

Le détail des critères et l'ensemble des éléments pertinents sont précisés dans la norme Excellence du service client, disponible au téléchargement sur le site [www.cse.cabinetoffice.gov.uk](http://www.cse.cabinetoffice.gov.uk). Ce site recèle de nombreuses autres informations utiles sur la norme, les bonnes pratiques et un espace consacré aux outils et aux techniques.

L'excellence du service client est conçue pour agir à trois niveaux distincts :

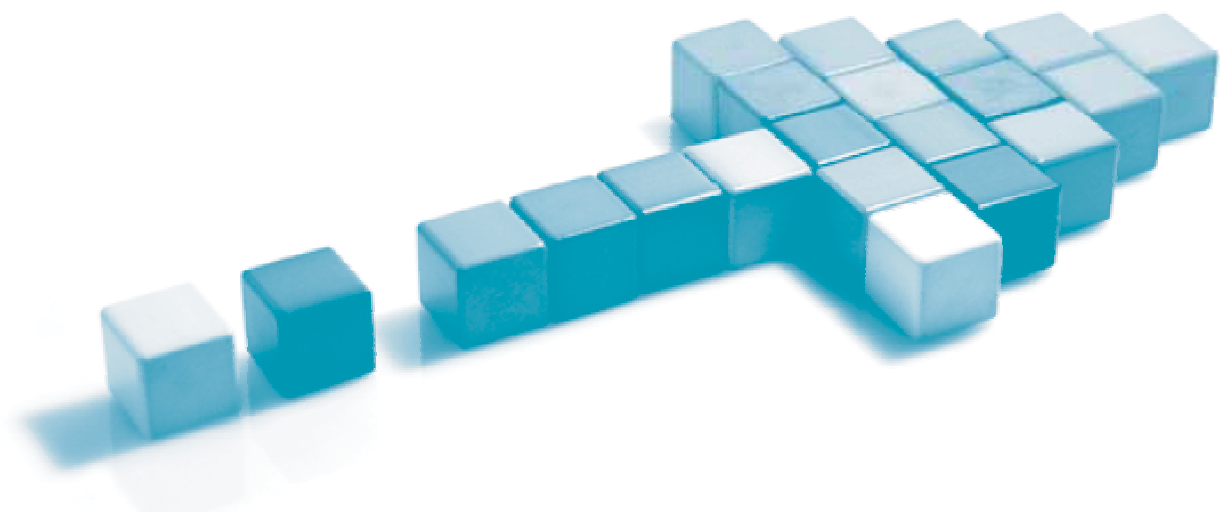
- **Pour stimuler un processus d'amélioration continue.** Les administrations peuvent en effet évaluer leurs propres capacités à utiliser l'outil d'auto-évaluation en ligne pour s'assurer que le client est bien au cœur de leur dispositif et recenser les méthodes et domaines à améliorer.

- **Pour servir d'outil de développement des compétences.** Les membres et les équipes du personnel peuvent ainsi explorer et acquérir de nouvelles compétences en matière d'orientation client et de prise en charge de ses besoins. Ce faisant, ils renforcent leurs capacités à fournir un service amélioré.
- **Pour valider de manière indépendante la performance.** Les administrations peuvent rechercher une certification formelle à la norme Excellence du service client, démontrer leurs compétences, déterminer les points clés à améliorer et saluer leur réussite.



# ***Chapitre 5 :***

## ***Gestion et amélioration de la satisfaction client***







## Introduction : Comment la gestion de la satisfaction client conduit-elle à des améliorations ?

Grâce à la connaissance des besoins et des attentes des clients, et à la satisfaction de ceux-ci, non seulement le nombre de clients satisfaits augmente, mais surtout, la fourniture de services publics gagne en efficacité et en efficience. On peut alors se concentrer sur les éléments les plus importants de la fourniture de services et gérer les attentes envers les services fournis. La prise en compte de ces éléments est vraiment essentielle pour rationaliser les processus et les adapter aux clients (au moyen de chartes du citoyen, par exemple).

Différentes approches permettent d'illustrer les possibilités d'amélioration des services par la gestion de la satisfaction client. Tout d'abord, il est important de placer la gestion dans la perspective plus large d'une fourniture de services axée sur le client. Connaître les attentes et les besoins, puis trouver le moyen d'y répondre permet d'améliorer directement les services et leur fourniture. Ensuite, cette amélioration des services et de leur fourniture ne constitue qu'un des aspects de la gestion globale et de l'amélioration de l'organisme. Il importe d'adopter les méthodes de gestion de la qualité totale indispensables pour contrôler et évaluer les fonctions de l'organisme. Pour ce faire, des outils tels que le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) peuvent être utiles.

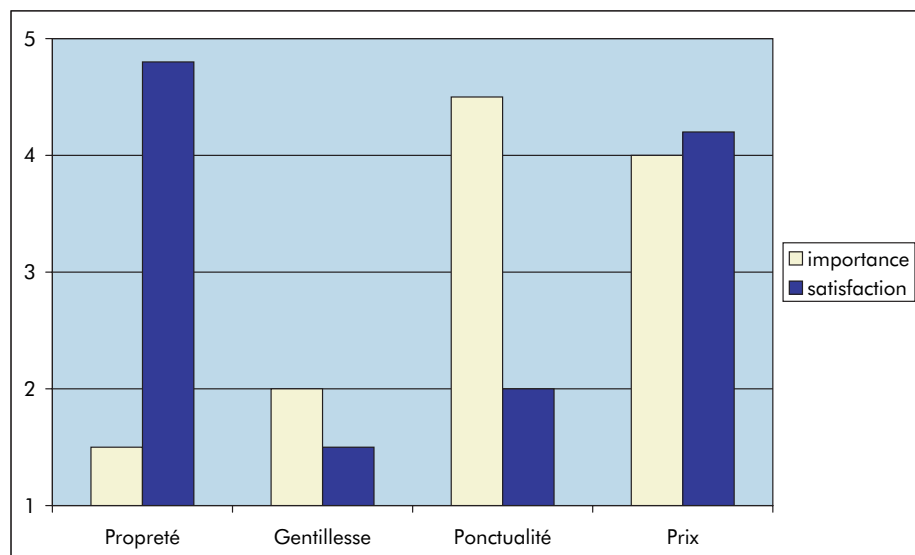
Après avoir abordé ces deux aspects, à savoir les améliorations directes du service (de la fourniture de services) d'une part, et les améliorations relatives à l'organisme d'autre part, le troisième volet, relatif à la communication des résultats sur la consultation des citoyens/clients, sera brièvement évoqué.

### 1. L'amélioration des services et de la fourniture de services

Lors de l'interprétation des idées des clients, il est nécessaire de tenir compte, au final, de l'importance que certains aspects de la fourniture du service revêtent pour le client. Si un client n'est pas satisfait d'un point qu'il ou elle considère comme très important, cela pose alors un problème.

Si toutefois ce même client est également insatisfait d'un critère qu'il juge sans importance, le problème est moins urgent pour l'organisme.

Prenons un exemple fictif afin d'illustrer ce point. Le graphique indique les notes de satisfaction des usagers des transports publics, ainsi que l'importance qu'ils accordent à chaque aspect, sur une échelle de 1 à 5. Il montre également que les clients jugent la ponctualité et le prix des billets comme deux éléments très importants, tandis que la propreté des bus et l'amabilité des conducteurs sont bien moins primordiales. Les notes de satisfaction pour chacun de ces éléments sont très différentes. Les clients se montrent très satisfaits du niveau de prix des billets, qu'ils considèrent comme un aspect très important. Ils sont également satisfaits de la propreté des bus, bien que ce



Les clients jugent la ponctualité et le prix des billets comme deux éléments très importants, tandis que la propreté des bus et l'amabilité des conducteurs sont bien moins primordiales. Les notes de satisfaction pour chacun de ces éléments sont très différentes. Les clients se montrent très satisfaits du niveau de prix des billets, qu'ils considèrent comme un aspect très important. Ils sont également satisfaits de la propreté des bus, bien que ce

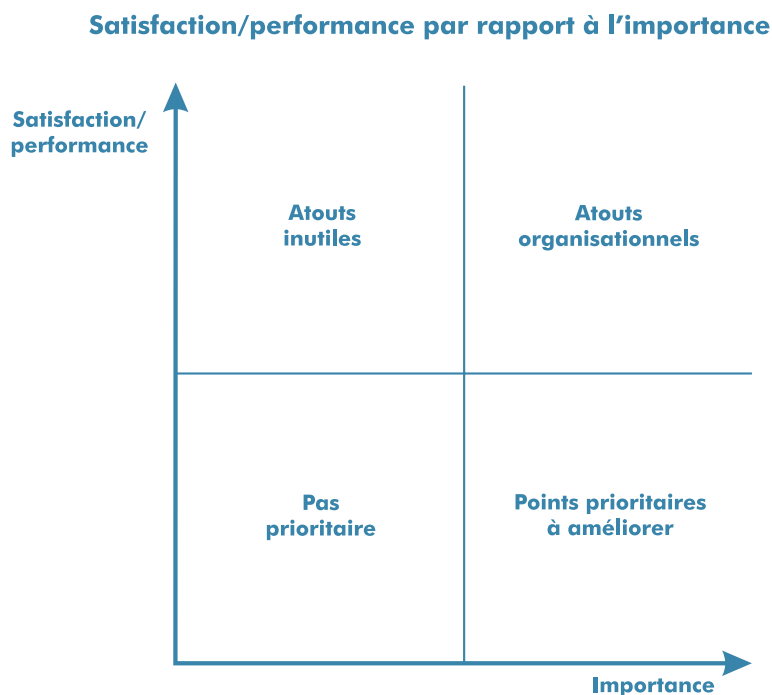
ne soit pas un critère important à leurs yeux. Par contre, les clients sont peu satisfaits de la ponctualité des bus et de l'amabilité des conducteurs. Ils considèrent le premier aspect comme très important, contrairement au second. La combinaison des notes relatives aux critères importants et du degré de satisfaction montre clairement quelles devraient être les priorités de la compagnie de transport.<sup>11</sup>

Différents groupes de clients peuvent ne pas accorder la même importance à différents aspects. Par conséquent, l'interprétation des notes de satisfaction doit faire la distinction entre ces différents groupes.

En comparant les notes de satisfaction et l'importance que revêtent certains éléments et services qualitatifs pour les clients, l'organisme peut hiérarchiser ses priorités en matière d'amélioration de la qualité. Les critères ou services importants aux yeux des clients, mais dont ils ne sont pas satisfaits, doivent être placés en tête des priorités. Les éléments considérés comme peu importants par les citoyens, et pour lesquels ils sont très satisfaits, peuvent provisoirement recevoir une attention moindre si les ressources sont insuffisantes. Toutefois, il est essentiel de vérifier que tous les groupes de clients ont le même point de vue sur le service public ou s'ils sont en total désaccord. Le tableau ci-dessous montre les différentes combinaisons et priorités induites pour les organismes, les facteurs fondamentaux apparaissant dans le coin supérieur gauche. Indistinctement appelées « approches par quadrant », « approches matricielles » ou « grilles de performances/importance », ces combinaisons donnent lieu aux types de graphiques suivants. Les facteurs sont répartis en quatre catégories, les éléments prioritaires en termes d'améliorations devant faire l'objet d'une attention particulière.

L'approche SERVQUAL mentionnée au chapitre 2 tient compte de ce niveau d'importance. Nous souhaiterions mentionner ici une approche analogue qui est celle développée au Canada par l'Outil de mesures communes (OMC)<sup>12</sup>, laquelle associe les éléments de nombreux modèles différents.

Ce modèle d'analyse des écarts de base utilisé dans SERVQUAL présente deux éléments distincts. Nous avons mentionné plus haut (1) l'évaluation des différents éléments constitutifs d'un service excellent ou idéal, (2) l'évaluation du service offert par un prestataire indépendant, mais aussi (3) l'évaluation de l'importance des dimensions de premier niveau dans la détermination de la satisfaction globale.



L'Outil de mesures communes (OMC) est le résultat d'une vaste étude menée par des chercheurs notamment au Centre canadien de gestion, qui a examiné diverses approches de normalisation pour mesurer la satisfaction des clients vis-à-vis des services publics. Le modèle développé par ce centre illustre de manière intéressante les combinaisons possibles entre les éléments des

<sup>11</sup> Exemple cité dans Van de Walle, S. (2007) « Measuring customer satisfaction in the public sector : a short introductory guide », p. 46-47.

<sup>12</sup> Pour plus d'informations sur l'OMC, consultez l'adresse suivante : [http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tool\\_e.pdf](http://www.ccmd-ccg.gc.ca/pdfs/tool_e.pdf)

différentes approches pour mieux comprendre la notion de satisfaction mais aussi pour mettre en exergue les points prioritaires à améliorer. Un modèle de questionnaire est joint en annexe. Ce modèle intègre cinq principales problématiques, mesurant :

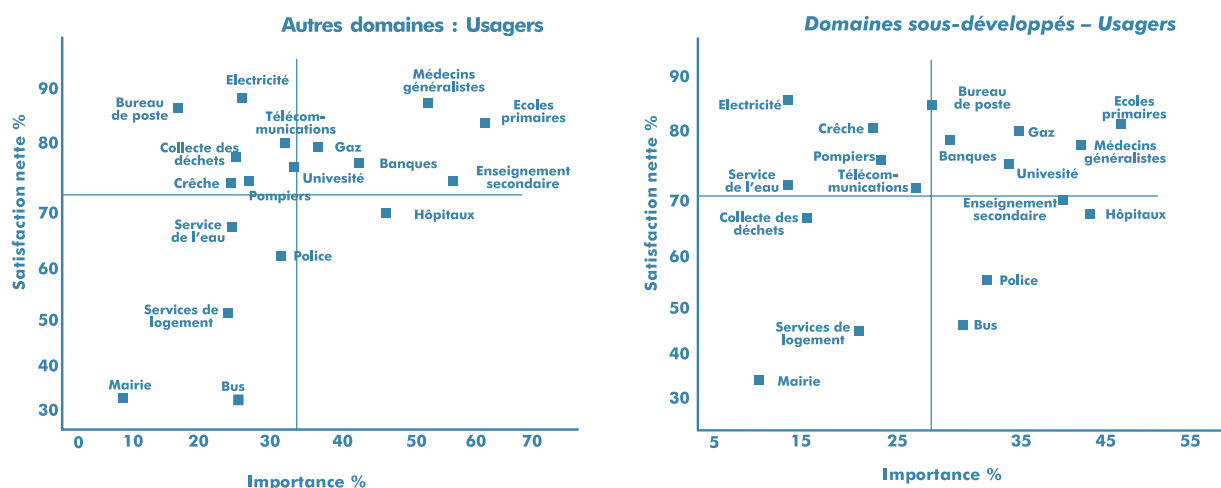
- les attentes relatives aux nombres de facteurs de services ;
- les perceptions à l'issue de l'expérience du service, concernant ces facteurs ;
- le degré d'importance attribué à chaque élément de service ;
- le degré de satisfaction vis-à-vis de ces éléments ;
- les points prioritaires à améliorer, selon les personnes interrogées.

Par conséquent, cette approche comporte trois volets distincts. Les mesures des attentes et des perceptions de l'expérience du service tendent à se concentrer sur un nombre relativement restreint de facteurs très spécifiques, tels que la durée d'attente avant le service, etc. Il est donc possible d'appliquer la méthode d'analyse des écarts en comparant la qualité attendue du service avec l'expérience.

Le deuxième volet aborde la problématique des niveaux de satisfaction avec une liste d'éléments plus complète, et invite les personnes interrogées à indiquer l'importance qu'elles accordent à chacun de ces aspects. Il permet donc de comparer la satisfaction avec l'importance, ce qui donne lieu aux quadrants mentionnés ci-dessus. De fait, dans les applications du modèle, l'analyse nécessite également de déterminer l'importance cachée soulignée ci-dessus et de la comparer à l'importance déclarée. Cette approche montre, par exemple, que le suivi est essentiel pour toute amélioration, tant pour comparer l'importance déclarée à la satisfaction que pour déterminer l'importance par rapport à la satisfaction. Toutefois, le poids de la bureaucratie apparaît avec force uniquement lorsqu'on analyse l'importance déterminée. En outre, les personnes interrogées doivent identifier directement les priorités d'action. On peut ainsi obtenir des comparaisons utiles avec les facteurs identifiés dans les approches par quadrant.

Les graphiques ci-dessous proposent un exemple de ce type d'analyse. Ils sont issus d'un projet utilisant les données d'un panel de personnes pour le traitement de l'exclusion sociale. Ces graphiques analysent un large éventail de services, plutôt que de cibler les priorités concernant un service en particulier. L'approche est néanmoins analogue.

Les graphiques illustrent l'importance des 16 principaux services aux usagers par rapport au niveau de satisfaction qu'ils suscitent. Les notes moyennes de satisfaction et d'importance sont représentées sous forme de lignes répartissant les graphiques en quatre quadrants.



Les deux quadrants de gauche contiennent les services considérés comme relativement moins importants. Le quadrant supérieur droit contient les services considérés comme importants et dont les clients sont relativement satisfaits. Les services publics chercheront à intégrer ce quadrant. Les bureaux de poste, et, plus surprenant encore, les banques des quartiers défavorisés, figurent

également dans ce quadrant. Le quadrant inférieur droit affiche les services dont les usagers sont moins satisfaits mais qui sont aussi relativement importants. Ils peuvent être considérés comme les services prioritaires à améliorer. Dans les quartiers défavorisés par exemple, les hôpitaux, la police, les bus et les établissements d'enseignement secondaire apparaissent comme prioritaires au regard des améliorations à apporter. L'importance n'est pas la même en fonction des (groupes de) personnes.<sup>13</sup>

**EXEMPLE : Hôtel de ville de Varsovie. Concours du meilleur bureau de services aux résidents (Pologne)**

En 2002, la loi sur l'organisation de la ville de Varsovie est entrée en vigueur, fusionnant les différentes collectivités indépendantes en une ville unique composée de 18 quartiers. La réforme a conduit à l'unification d'organismes au fonctionnement distinct et par suite à la nécessité d'unifier les systèmes de gestion, notamment les services destinés aux résidents, par l'ouverture de bureaux ad hoc (BSR) dans les différents quartiers. Dans le cadre d'une gestion améliorée du service direct fourni aux résidents, le bureau des affaires citoyennes de l'hôtel de ville de Varsovie organise régulièrement, depuis 2005, le concours du meilleur bureau de services aux résidents. L'objectif de ce concours est d'évaluer les performances et les réalisations des BSR, en matière d'amélioration du service, d'échange d'expériences et de diffusion des bonnes pratiques. Pour évaluer les actions susmentionnées, les méthodes suivantes sont utilisées :

- **un questionnaire** pour les participants au concours (responsables des BSR). Le but de ce questionnaire est d'obtenir une description des pratiques, des initiatives et des innovations mises en œuvre dans chaque BSR et ayant conduit à une amélioration de la qualité du service, à une rationalisation des procédures administratives et à la prévention d'éventuelles situations de corruption ;
- **des visites effectuées dans les BSR** par le personnel du bureau des affaires citoyennes. Ces visites ont pour objectif de vérifier les informations fournies par les responsables des BSR dans les questionnaires ;
- **Informations sur les clients :**
  - un mini-questionnaire sur la satisfaction des clients, à remplir dans les BSR ou sur le site Internet de l'hôtel de ville,
  - une enquête (par entretien) sur des résidents effectuant leurs démarches à l'hôtel de ville, réalisée par un cabinet d'étude spécialisé, en collaboration avec le centre de consultation et de dialogue social. L'objectif de l'enquête est de recueillir, à l'aide d'enquêteurs expérimentés, les opinions des clients sur les compétences, le comportement et l'amabilité du personnel ainsi que sur les infrastructures à disposition du bureau.

## 2. L'amélioration organisationnelle

L'exploitation des informations citoyen/client est bien évidemment utile pour améliorer de manière directe le service et sa fourniture. Elle s'inscrit toutefois dans une politique d'amélioration globale de l'organisme. Cette amélioration ou évolution organisationnelle se traduit par différents modèles de gestion (de la qualité). Dans ce contexte, nous souhaiterions présenter le modèle du cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF), issu d'une collaboration menée à l'échelle européenne au sein de l'IPSG. Nous décrivons tout d'abord le modèle, qui vise à améliorer les performances globales de l'organisme, puis nous nous intéresserons aux nombreux liens entre les outils et les techniques présentés au chapitre 4. Enfin, nous analyserons l'évolution actuelle vers la gestion de la satisfaction et la co-gouvernance, qui intègre le client/citoyen dans de nombreuses étapes du cycle politique et de gestion.

<sup>13</sup> Exemple cité dans « The Prime Ministers' Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform* », rapport MORI pour le Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p.69.

## 2.1 Historique et contexte du CAF

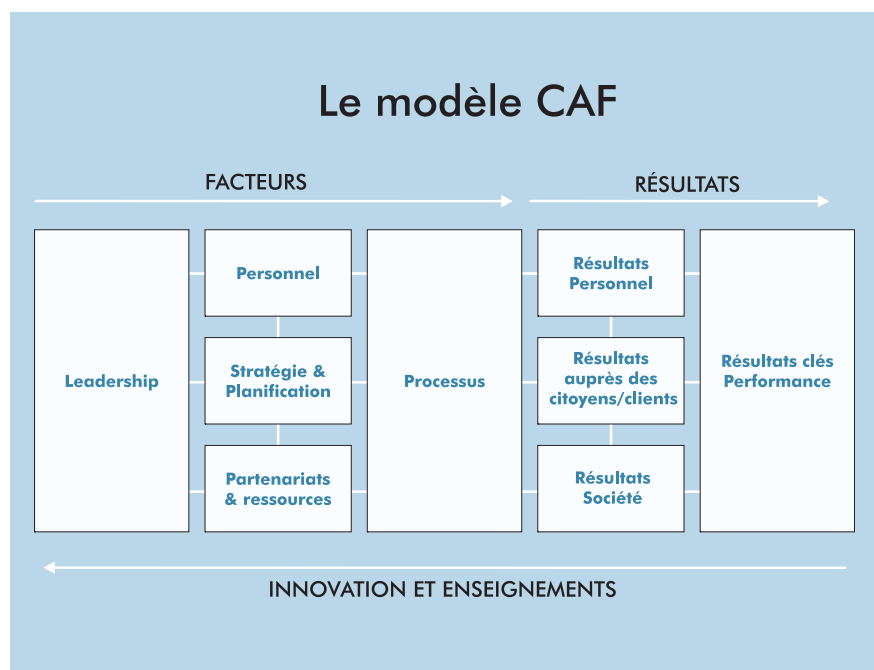
Après des années de consultations officielles, l'Union européenne a ressenti un besoin croissant d'adopter une position plus dynamique et formelle pour optimiser la coopération en matière de modernisation des services administratifs. Lors de la Présidence européenne de l'Autriche, au cours du deuxième semestre 1998, il a été décidé d'instituer un cadre européen de qualité, commun au secteur public et permettant aux organismes de s'auto-évaluer (Engel, 2002). Les discussions ont révélé que le secteur public avait besoin, dans le domaine de la gestion de la qualité, d'un outil d'auto-évaluation gratuit et simple, permettant aux administrations publiques de l'UE de comprendre et d'appliquer les techniques de gestion modernes. Cet outil serait particulièrement adapté pour les organismes cherchant à mettre en place un système de gestion de la qualité et qui débutent leur « parcours vers l'excellence », mais également pour celles souhaitant se comparer à leurs homologues européens (Staes, 2002).

Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) a été conjointement élaboré sous l'égide du groupe des services publics innovants (IPSG), un groupe de travail informel d'experts nationaux (fonctionnaires).

Le modèle fondamental du CAF a été élaboré en 1998 et en 1999, sur la base de l'analyse collective menée par l'EFQM, l'académie Speyer et l'Institut européen d'administration publique (Staes, 2001). Les premiers tests pilotes ont été réalisés dans plusieurs organismes publics et la version « finale » du CAF a été présentée en mai 2000, à Lisbonne, lors de la 1<sup>e</sup> Conférence sur la qualité des administrations publiques dans l'UE. Différent du modèle EFQM en de nombreux aspects (sous-critères), le modèle CAF tient compte, de manière explicite, des spécificités du secteur public. Cette caractéristique du CAF a été confirmée par sa deuxième version améliorée présentée officiellement lors de la 2<sup>e</sup> Conférence sur la qualité des administrations publiques dans l'UE, qui a eu lieu à Copenhague en 2002 dans le cadre de la Présidence européenne du Danemark. En 2006, la deuxième révision du modèle CAF, et en particulier le système de notation, a été présentée lors de la quatrième conférence sur la qualité, organisée en Finlande.<sup>14</sup> Toutes les informations relatives au CAF sont disponibles sur le site [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

## 2.2. Le modèle théorique

« L'objectif principal du modèle CAF est de fournir un cadre relativement simple, gratuit et facile d'utilisation, permettant aux organismes publics européens de s'auto-évaluer, de partager les bonnes pratiques et de mener des études comparatives » (Engel, 2002, p. 35). Le CAF donne une image précise de l'organisme public. Elle précise tous les éléments auxquels doit s'attacher la gestion de l'organisme pour obtenir des résultats satisfaisants. Ces éléments se déclinent en neuf critères : cinq



<sup>14</sup> [www.4Qconference.org](http://www.4Qconference.org)

« facteurs » et quatre « résultats ». Les « facteurs » qualifient les actions de l'organisme public. Les « résultats » précisent ses actions en termes de mesure de performances des produits et des réalisations, et évaluent le niveau de satisfaction des clients et des employés. Les « résultats » proviennent des « facteurs » ; les informations fournies par les « résultats » permettent d'améliorer les « facteurs ». Les critères sont ensuite calculés et convertis de manière concrète en sous-critères. Sur la base de ces sous-critères, un groupe interne à l'organisme réalise une auto-évaluation.

Le modèle CAF est conçu pour être utilisé par l'ensemble du secteur public et peut s'appliquer aux organismes publics aux niveaux national/fédéral, régional et local. Il peut également être utilisé dans des circonstances très variées, par exemple dans le cadre d'un programme systématique de réformes ou comme point de référence pour l'amélioration des organismes de service public. Dans certains cas, notamment dans les très grands organismes, une auto-évaluation peut également être effectuée à une échelle plus petite, par exemple au sein d'une division ou d'un service précis. Le modèle CAF offre :

- une évaluation, par rapport à un ensemble de critères désormais largement admis dans toute l'Europe, reposant sur des éléments factuels ;
- l'occasion de recenser les progrès accomplis et les secteurs encore déficients ;
- un moyen d'atteindre une certaine cohérence dans les orientations prises ainsi qu'un consensus sur les actions à entreprendre pour améliorer un organisme public ;
- un lien entre les objectifs et les stratégies et processus sous-jacents ;
- un moyen de susciter l'enthousiasme des agents en les associant au processus d'amélioration ;
- l'occasion de promouvoir et de partager les bonnes pratiques entre les différentes unités d'un même organisme et avec d'autres organismes ;
- un moyen d'intégrer les différentes initiatives en matière de qualité à la gestion quotidienne de l'organisme ;
- un moyen de mesurer les progrès dans le temps, à l'aide d'auto-évaluations périodiques.

### 2.3. Comment appliquer le modèle CAF ?

Le modèle CAF propose un cadre d'auto-évaluation dans lequel un groupe d'agents ad hoc (un groupe d'auto-évaluation interne) peut mener une évaluation critique de l'organisme à l'aide d'une structure spécifique, déclinant les 9 critères généraux en 28 sous-critères. On obtient alors un aperçu des points forts, des points à améliorer et des actions proposées en vue d'une amélioration. Ces différents éléments peuvent être ensuite utilisés pour élaborer un plan d'action, en vue d'une amélioration.

<b>Facteurs</b>
<b>Critère 1. Leadership</b> <b>Analyser les éléments factuels démontrant les efforts de la direction pour :</b>
Sous-critère 1.1. Donner une orientation claire à l'organisme en développant sa mission, sa vision et ses valeurs.
Sous-critère 1.2. Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'organisme, de la performance et du changement.
Sous-critère 1.3. Motiver et soutenir le personnel au sein de l'organisme, et se comporter de manière exemplaire.
Sous-critère 1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes afin de partager les responsabilités.

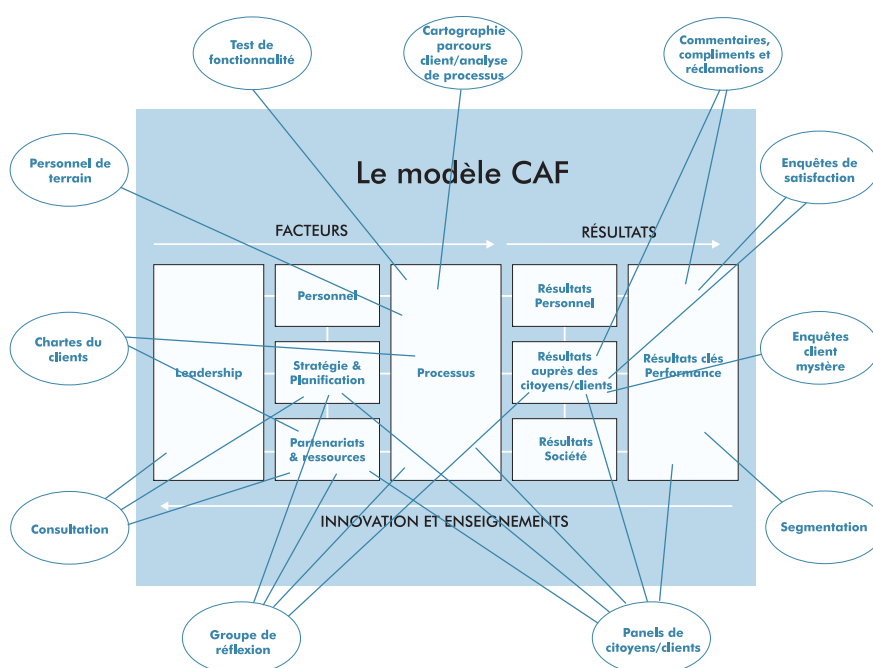
<b>Critère 2. Stratégie et planification</b> <b>Analyser les éléments factuels démontrant ce que l'organisme fait pour :</b>
Sous-critère 2.1. Recueillir les informations sur les besoins présents et futurs des parties prenantes.
Sous-critère 2.2. Développer, revoir et actualiser la stratégie et la planification en fonction des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles.
Sous-critère 2.3. Mettre en œuvre la stratégie et la planification à l'échelle de l'organisme.
Sous-critère 2.4. Planifier, mettre en œuvre et évaluer la modernisation et l'innovation.
<b>Critère 3.</b> <b>Personnel Analyser les éléments factuels démontrant ce que l'organisme fait pour :</b>
Sous-critère 3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en tenant compte de la stratégie et de la planification.
Sous-critère 3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des agents en conciliant les objectifs individuels avec ceux de l'organisme.
Sous-critère 3.3. Promouvoir la participation des agents en développant le dialogue ouvert et la responsabilisation.
<b>Critère 4.</b> <b>Partenariats et ressources Analyser les éléments factuels démontrant ce que l'organisme fait pour :</b>
Sous-critère 4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat clés.
Sous-critère 4.2. Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients.
Sous-critère 4.3. Gérer les finances.
Sous-critère 4.4. Gérer l'information et la connaissance.
Sous-critère 4.5. Gérer la technologie.
Sous-critère 4.6. Gérer les équipements.
<b>Critère 5. Processus</b> <b>Analyser les éléments factuels démontrant ce que l'organisme fait pour :</b>
Sous-critère 5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus.
Sous-critère 5.2. Élaborer et fournir des produits et des services correspondant aux besoins des citoyens/clients.
Sous-critère 5.3. Mettre en place des processus innovants associant les citoyens/clients.



<b>Résultats</b>
<b>Critère 6. Résultats axés sur les citoyens/clients</b> Analyser les résultats obtenus par l'organisme dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes des citoyens et des clients à travers :
Sous-critère 6.1. Les résultats des mesures de la satisfaction des citoyens/clients.
Sous-critère 6.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients.
<b>Critère 7. Résultats auprès du personnel</b> Analyser les résultats obtenus par l'organisme dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes de son personnel à travers :
Sous-critère 7.1. Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel.
Sous-critère 7.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel.
<b>Critère 8. Résultats auprès de la société</b> Analyser les résultats obtenus par l'organisme en matière d'impact sur la société, en s'appuyant sur :
Sous-critère 8.1. Les résultats des mesures de la performance sociétale perçus par les parties prenantes.
Sous-critère 8.2. Les indicateurs de la performance sociétale établis par l'organisme.
<b>Critère 9. Résultats des performances-clés</b> Analyser les preuves factuelles de la réalisation par l'organisme des objectifs fixés en ce qui concerne :
Sous-critère 9.1. Les résultats externes : réalisations et résultats par rapport aux objectifs.
Sous-critère 9.2. Les résultats internes.

Le citoyen/client occupe une place primordiale au sein du modèle et est mentionné dans de nombreux sous-critères. Le critère 6 est certainement le plus significatif à cet égard, où il est question des résultats des mesures de la satisfaction des citoyens/clients. Toutefois, de nombreux critères et sous-critères classés dans les facteurs font référence à l'impact du citoyen/client. Nous évoquerons les plus importants.

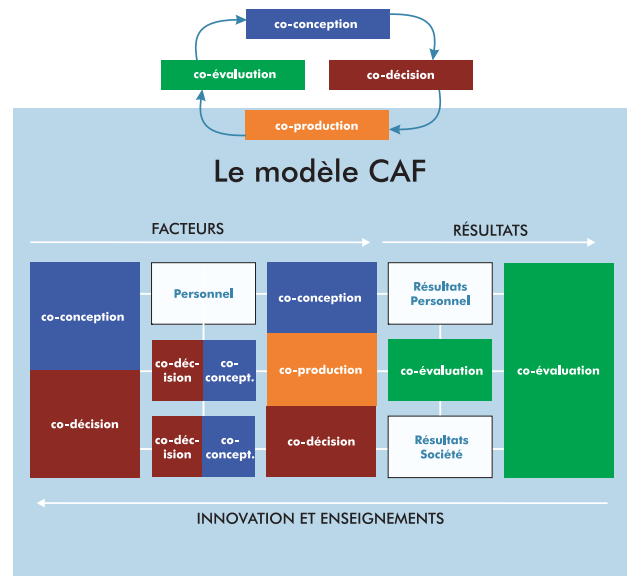
Le sous-critère 1.4 cherche à savoir comment les dirigeants gèrent les



relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes de sorte à permettre un partage des responsabilités. Dans la présente situation, l'accent est mis sur le rôle de la direction. Les citoyens/clients prennent également part à la stratégie et à la planification. Le sous-critère 2.1 permet de recueillir les informations sur les besoins présents et futurs des parties prenantes. Ces besoins doivent avoir

une traduction complète en termes de planification et de stratégie. Dans le sous-critère 2.2, les groupes d'auto-évaluation vérifient si et comment l'organisme développe, analyse et actualise la stratégie et la planification en fonction des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles. Le critère 4 insiste de manière spécifique sur les partenariats avec le citoyen/client et les autres parties prenantes, au travers du sous-critère 4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat clés et le sous-critère 4.2. Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients. L'ensemble de ces éléments doit se refléter dans les processus métiers de l'organisme, au travers du sous-critère 5.2. Élaborer et fournir des produits et des services correspondant aux besoins des citoyens/clients et du sous-critère 5.3. Mettre en place des processus innovants associant les citoyens/clients.

Les outils et les techniques du chapitre 4 peuvent être intégrés dans un ou plusieurs critères du modèle CAF. De même, tous les éléments de la gestion de la satisfaction client, tels que présentés dans le chapitre 3 dans les quatre « co » du modèle de co-gouvernance, peuvent se refléter dans le modèle CAF.



### 3. Communication des conclusions et des actions

Les conclusions de l'étude et de la consultation doivent être communiquées aux usagers, au personnel concerné ainsi qu'aux parties prenantes. Certains organismes souhaitent informer un plus large public et d'autres parties.

Le type de commentaires et la méthode de transmission varient selon la nature du projet et les destinataires. En outre, la plupart des conclusions peuvent être communiquées par écrit, sans pour autant faire l'objet d'un rapport d'étude complet. Il est indispensable de prendre en compte la nature des destinataires. Les différents publics apprécient que les communications soient ciblées. Si certains publics apprécieront un compte rendu concis, d'autres peuvent souhaiter obtenir des informations plus détaillées concernant la base des éléments factuels, l'interprétation et les priorités d'action. Un rapport technique complet peut revêtir le plus grand intérêt pour le personnel spécialisé et les personnes chargées d'évaluer la qualité du processus d'étude et de consultation.

Lorsque les messages s'adressent aux usagers mêmes du service, ils doivent être concis et pertinents. Ces messages les renseignent sur :

- le type d'action proposée ;
- la date de mise en œuvre du changement ;
- les raisons pour lesquelles ce changement intervient, autrement dit, les éléments factuels à l'origine de la décision ;
- les moyens à leur disposition pour commenter les changements proposés ; et
- la manière dont ils peuvent obtenir de plus amples informations, si nécessaire.

De nombreux organismes ont recours aux lettres d'information ou à des encarts dans les publications périodiques pour communiquer le retour d'information de leurs usagers. Dans l'opération de grande ampleur, il peut s'avérer judicieux de publier une édition spéciale ou un rapport séparé, consacré aux retours d'information. Le mode de communication sera adapté au destinataire. Les conclusions de l'étude et de la consultation pourront ainsi être communiquées sous forme de :

- rapport d'étude ;
- conclusions générales ou bref résumé des points essentiels ;
- notes de synthèse ;
- condensés/extraits ;
- lettres d'information et encarts dans d'autres publications ;
- publications sur Internet ;
- vidéos ;
- DVD/cédéroms ;
- affiches/expositions ;
- présentations destinées à des publics spécifiques tels que le personnel, les membres du conseil ;
- d'autres événements - lancement d'une étude connexe ;
- alertes par courrier électronique, proposant des liens vers les rapports en ligne ;
- communiqués de presse.

## Conclusion

La principale difficulté à cet égard est plus souvent culturelle que managériale. En effet, le véritable défi ne réside pas dans l'aptitude à utiliser les outils de mesure et d'évaluation, mais dans la capacité à convertir les informations collectées à l'aide de ces méthodes en actions concrètes. Autrement dit, l'organisme doit avoir la possibilité et la volonté de mettre à profit ces informations. Par conséquent, avant de choisir le(s) meilleur(s) outil(s) de mesure de la satisfaction client, l'argumentaire en faveur d'une telle mesure doit être soigneusement préparé et intégré au concept plus global de gestion de la satisfaction.

# Bibliographie

Bachelet, D. (1995) « Measuring Satisfaction, or the Chain, the Tree and the Nest » ; éd. Brooks, R. (1995) *Customer Satisfaction Research*, Amsterdam, Association européenne pour les études d'opinion et de marketing.

Bouckaert, G., Löffler, E. et Pollitt, C. (2006), *Scientific report on the 4<sup>th</sup> European Quality Conference*, Finlande: Tampere.

Services du Premier Ministre (2006), *Customer insight in public services: A "Primer"*, Londres, p. 20.

Bovaird, T. et Löffler, E. (éd.) (2003). *Public Management and governance*. Londres : Routledge. p. 255.

Caddy J. et M. Vintar, *Building Better Quality Administration for the public: Case studies from Central and Eastern Europe*. NISPAcee, p. 236.

Communities Scotland (2006), *How to gather views on service quality*, Scottish Executive, p. 148.

Dinsdale, G. et Marsden, D. (1999), *Citizen/Client Surveys: Dispelling Myths and Redrawing Maps*, pour le *Citizen centred network*, CCMD, p. 43.

Doherty, L. et Horne, T. (2002) *Managing public services*. Routledge, Londres, p. 559.

Elam, G. et Ritchie, J. (1997), *Exploring Customer Satisfaction*, rapport de recherche n° 63. Un rapport de recherche mené par le *Social and Community Planning Research* pour le compte du Ministère de la sécurité sociale, p. 81.

Engel, C. (2002). « Common Assessment Framework: The state of affairs », *Eipascope*, (1), pp. 35-39.

IEAP (2006). *CAF: Pour un service public de qualité*. Maastricht: IEAP, p. 101.

IEAP (2006), *Common Assessment Framework: version 2006*, Maastricht, p. 51.

IEAP (2007), *Report on customer insight questionnaire*, rédigé pour le compte de la Présidence portugaise à l'occasion de la réunion de l'IPSG des 15 et 16 novembre 2007, à Lisbonne, p. 39.

Ferlie, E., Ashburne, L., Fitzferald, L. et Pettigrew, A. (1996) *The new public management in action*. Oxford: Oxford University Press.

Gouvernement flamand, 2007, *Guideline for the creation of a client satisfaction questionnaire*, p. 27.

Gaster, L. et Squires A. (2003) *Providing quality in the public sector*. Maidenhead: Open University Press, p. 292.

Hoffman K. et J. Bateson, (1997). *Essentials for service marketing*, The Dryden Press, Chicago.

Johnston, R. et Heineke, J. (1998), « Exploring the Relationship Between Perceptions and Performance: Priorities for Action », *The Services Industries Journal*, vol. 18, n° 1 (janvier), pp. 101-112.

Johnston, R. (1995), « The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers », *International Journal of Bank Marketing*, vol. 15 n° 4, pp. 111-116.

Kickert, W. (éd.) (1997) *Public management and administrative reform in Western Europe*, Cheltenham: Edward Elgar.

Kettl, D. (2000) *The global public management revolution: a report on the transformation of governance*, Washington, DC: The Brookings Institution.

Lane, J. (2000) *New public management*. Londres, Routledge, p. 242.

Löffler E. et M.Vintar (2004), *The current quality agenda of East and West European public services*, éd. Löffler E. & M. Vintar, « Improving the quality of East and West European public services », Ashgate, pp. 3-19.

Löffler, E. (2002) *Defining and measuring quality in public administration*, éd. Caddy J. and M. Vintar : *Building better quality administration for the public*, Slovakia, NISPACee, pp. 15-37.

Löffler, E., Parrado, S. et Zmeskal, T., (2006), *Improving customer orientation through customer charters*, p. 117.

Prime Ministers' Office of Public Service Reform (2002), *Public Service Reform*, rapport MORI pour le Cabinet Office Satisfaction with Public Services, p. 69.

Oakland, J. (1995) *Total Quality Management. The route to improving performance*, 2<sup>e</sup> édition, Butterworth Heinemann, Oxford, p. 463.

OCDE (1993), *Évolutions dans la gestion publique*, enquête 1993, Paris, OCDE, p. 196.

OCDE (1995), *La gestion publique en mutation. Les réformes dans les pays de l'OCDE*, OCDE, Paris.

OCDE (1997), *En quête de résultats. Pratiques de gestion des performances*, Puma, Paris, p. 133.

OCDE (2000), *Construire aujourd'hui l'administration de demain*, Puma, Paris, p. 236.

OCDE (2001a), *Des citoyens partenaires : Information, consultation et participation à la formulation des politiques publiques*, p. 265.

OCDE (2001b) « Engaging Citizens in Policy-making: information, consultation and public participation », *PUMA Policy Brief*, n° 10, juillet 2001, p. 6.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1985), « A conceptual model of service quality and its implication », *Journal of Marketing*, vol. 49, automne, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1986), « SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality », rapport n° 86-108, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1988), « SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. et Berry, L.L. (1991), « Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale », *Journal of Retailing*, vol. 67, pp. 420-450.

Peters, B.G. & D.J. Savoie (éd.) (2000), *Governance in the twenty-first century*. Montréal : CCMD & McGill-Queen's university press.

Pollitt C. and G. Bouckaert (éd.) (1995). *Quality Improvement in European Public Services, Concepts, Cases and Commentary*. Londres : Sage.

Pollitt C. et G. Bouckaert (2000). *Public Management Reform: An International Comparison*. Oxford : Oxford University Press, 2000.

Accounts Commission for Scotland (1999), *Can't Get No Satisfaction: Using a gap approach to measure service*, p. 32.

Ross J., *Total Quality Management*, 1999, St Lucie Press, Boca Raton.

Schick, A. (2000) « Opportunité, stratégie et tactique pour la réforme de la gestion publique », dans : OECD, *Construire aujourd'hui l'administration de demain*, pp. 123-148.

Schmidt et Stricklan (2000) *Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes*, Centre canadien de gestion, novembre 2000.

Shand, D. (1999) « Service quality in the public sector: the international experience », éd. Clark C. and D. Corbett : *Reforming the public sector*, Allen and Unwin, St Leonards, pp. 151-164.

Shand, D. et Arnberg, M. (1996), *Document de référence*, dans : OCDE, *L'administration à l'écoute du public. Initiatives relatives à la qualité du service*, Paris.

Staes, P. (2002) « Het Common Assessment Framework CAF, een eerste product van een Europese aanpak van kwaliteit in overheidsdiensten ». *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 2, pp. 4-15.

Staes, P. et Thijs, N. (2005). « Quality Management on the European Agenda ». *Eipascope*, 2, pp. 33-41.

Thijs, N. et Staes, P. (2005). « The Common Assessment Framework in European Public Administrations a state of affairs after five years ». *Eipascope*, 3 : pp. 41-49.

Thijs, N. et Staes P. (2008) *Applying the Common Assessment Framework in Europe*. éd. de Lancer Julnes, P., Berry, F. et Aristigueta, M., *International handbook of practice based performance management*, Sage, pp. 455-485.

van Dooren W., Thijs, N. et Bouckaert, G. (2004) « Quality management and management of quality in the European public administrations », éd. E. Löffler & M. Vintar, *Improving the quality of East and West European public services*, pp. 91-106, RU, Hampshire : Ashgate.

Van de Walle, S. (2007) « *Measuring customer satisfaction in the public sector : a short introductory guide* », p. 46-47.

Zeithaml V., Parasuraman A. et L. Berry, *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*, The free press, New York, 1990, p. 175-18.

Zeithaml et.al., *Problems and strategies in service marketing*, éd. Bateson J., *Managing service marketing*, Londres, The Dryden Press, 1992.

Lignes directrices pour les chartes du citoyen rédigées par les Pays-Bas dans le cadre de l'IPSG.

# Annexes

## ANNEXE 1: Modèle de questionnaire SERVQUAL

**Instructions :** D'après votre expérience en tant que consommateurs de services . . . . ., imaginez le type d'entreprise . . . . . capable de vous apporter une qualité de service irréprochable. . . . . Réfléchissez au type d'entreprise . . . . avec laquelle vous souhaiteriez entretenir des relations commerciales. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous jugez qu'une telle entreprise . . . dispose des qualités décrites dans chaque affirmation. Si vous estimez qu'une de ces qualités n'est pas indispensable pour une excellente entreprise . . . telle que vous la concevez, entourez le chiffre **1**. En revanche, si vous considérez cette qualité comme essentielle, entourez le **7**. Dans les cas où votre opinion serait plus nuancée, entourez l'un des chiffres intermédiaires. Il n'existe aucune réponse juste ou fausse. Seul le chiffre qui reflète véritablement votre opinion d'une entreprise offrant un service d'excellente qualité nous intéresse.

		Absolument pas d'accord	Entièrement d'accord
<b>1</b>	Une excellente entreprise . . . dispose d'équipements d'apparence moderne.	1	2 3 4 5 6 7
<b>2</b>	Les locaux d'une excellente entreprise . . . ont un aspect visuel attrayant.	1	2 3 4 5 6 7
<b>3</b>	Les employés d'une excellente entreprise . . . ont une apparence soignée.	1	2 3 4 5 6 7
<b>4</b>	Dans une excellente entreprise . . . , les documents associés au service (brochures ou factures) ont une présentation attrayante.	1	2 3 4 5 6 7
<b>5</b>	Une excellente entreprise . . . respecte les délais d'exécution d'une tâche qu'elle s'est engagée à tenir.	1	2 3 4 5 6 7
<b>6</b>	Lorsqu'un client rencontre un problème, une excellente entreprise . . . doit montrer une réelle volonté à le résoudre.	1	2 3 4 5 6 7
<b>7</b>	Une excellente entreprise . . . fournit un service correct dès la première fois.	1	2 3 4 5 6 7
<b>8</b>	Une excellente entreprise . . . fournit ses services à la date et à l'heure convenues.	1	2 3 4 5 6 7
<b>9</b>	Une excellente entreprise . . . est soucieuse d'une tenue irréprochable des dossiers.	1	2 3 4 5 6 7
<b>10</b>	Les employés d'une excellente entreprise . . . informent précisément les clients de la date d'exécution des services.	1	2 3 4 5 6 7
<b>11</b>	Les employés d'une excellente entreprise . . . fournissent aux clients un service rapide.	1	2 3 4 5 6 7
<b>12</b>	Les employés d'une excellente entreprise . . . sont toujours prêts à aider un client.	1	2 3 4 5 6 7
<b>13</b>	Les employés d'une excellente entreprise . . . sont toujours disponibles pour répondre aux demandes des clients.		



14	L'attitude des employés d'une excellente entreprise . . . inspire confiance aux clients.	1	2	3	4	5	6	7
15	Les clients d'une excellente entreprise . . . se sentent en sécurité lorsqu'ils effectuent leurs transactions.	1	2	3	4	5	6	7
16	Les employés d'une excellente entreprise . . . sont courtois en toute circonstance avec les clients.	1	2	3	4	5	6	7
17	Les employés d'une excellente entreprise . . . disposent des connaissances nécessaires pour renseigner les clients.	1	2	3	4	5	6	7
18	Une excellente entreprise . . . accorde une attention particulière à chaque client.	1	2	3	4	5	6	7
19	Une excellente entreprise . . . respecte des horaires de service qui conviennent à tous ses clients.	1	2	3	4	5	6	7
20	Une excellente entreprise . . . emploie un personnel qui accorde une attention particulière aux clients.	1	2	3	4	5	6	7
21	Une excellente entreprise . . . a à cœur de satisfaire l'intérêt de ses clients.	1	2	3	4	5	6	7
22	Les employés d'une excellente entreprise . . . comprennent les besoins spécifiques des clients.	1	2	3	4	5	6	7

Instructions : Cinq qualités afférentes aux entreprises . . . . et aux services qu'elles proposent sont indiquées ci-dessous. Nous souhaiterions connaître l'importance que vous accordez à chacune d'entre elles lorsque vous évaluez la qualité de service d'une entreprise . . . . Veuillez répartir 100 points entre ces cinq qualités selon leur importance. Vous attribuerez un plus grand nombre de points à la caractéristique la plus essentielle selon vous. Veillez à ce que le total des points répartis entre ces cinq caractéristiques soit égal à 100.

1	L'aspect des installations de l'entreprise . . . . , de ses équipements, de son personnel et de ses supports de communication.		points
2	La capacité de l'entreprise . . . . à fournir le service proposé de manière sûre et précise.		points
3	La motivation de l'entreprise . . . . pour venir en aide à ses clients et pour fournir un service rapide.		points
4	Les connaissances et l'amabilité des employés de l'entreprise . . . . ainsi que leur capacité à gagner votre confiance.		points
5	L'attention personnelle accordée aux clients de l'entreprise . . . .		points
	<b>Total des points attribués</b>	<b>100 points</b>	
	Quelle qualité parmi les cinq propositions ci-dessus est la plus importante selon vous ? (VEUILLEZ INSCRIRE SON NUMÉRO)		
	Quelle est la deuxième qualité la plus importante pour vous ?		
	D'après vous, laquelle est la moins essentielle ?		

Instructions : La liste des propositions suivantes qualifie l'opinion que vous avez de l'entreprise XYZ. Pour chacune d'elles, indiquez dans quelle mesure l'entreprise XYZ correspond selon vous à la caractéristique décrite. Là encore, en entourant le chiffre 1 vous indiquez que la qualité concernée ne correspond pas à l'entreprise XYZ. En entourant le 7, vous indiquez que vous êtes totalement d'accord avec la proposition. Vous pouvez entourer l'un des chiffres intermédiaires pour nuancer votre opinion. Il n'y a pas de réponse juste ou fausse. Nous souhaitons simplement connaître le chiffre qui représente le mieux votre perception de l'entreprise XYZ.

		Absolument pas d'accord			Entièrement d'accord		
1	L'entreprise XYZ dispose d'un équipement apparemment moderne.	1	2	3	4	5	6 7
2	Les locaux de l'entreprise XYZ ont un aspect visuel attrayant.	1	2	3	4	5	6 7
3	Les employés de l'entreprise XYZ ont une tenue correcte.	1	2	3	4	5	6 7
4	Les documents de l'entreprise XYZ associés au service (brochures ou factures) ont une présentation soignée.	1	2	3	4	5	6 7
5	L'entreprise XYZ respecte les délais qu'elle s'est engagée à tenir.	1	2	3	4	5	6 7
6	Lorsqu'un client rencontre un problème, l'entreprise XYZ montre une réelle volonté de le résoudre.	1	2	3	4	5	6 7
7	L'entreprise XYZ fournit un service correct dès la première fois.	1	2	3	4	5	6 7
8	L'entreprise XYZ fournit un service dans les délais convenus.	1	2	3	4	5	6 7
9	L'entreprise XYZ est soucieuse d'une tenue irréprochable des dossiers.	1	2	3	4	5	6 7
10	Les employés de l'entreprise XYZ vous renseignent précisément sur la date à laquelle le service sera assuré.	1	2	3	4	5	6 7
11	Les employés de l'entreprise XYZ fournissent un service rapide.	1	2	3	4	5	6 7
12	Les employés de l'entreprise XYZ sont toujours prêts à vous aider.	1	2	3	4	5	6 7
13	Les employés de l'entreprise XYZ sont toujours disponibles pour répondre à vos demandes.	1	2	3	4	5	6 7
14	L'attitude des employés de l'entreprise XYZ vous inspire confiance.	1	2	3	4	5	6 7
15	Vos transactions avec l'entreprise XYZ vous paraissent sûres.	1	2	3	4	5	6 7
16	Les employés de l'entreprise XYZ sont aimables en toute circonstance.	1	2	3	4	5	6 7
17	Les employés de l'entreprise XYZ disposent des connaissances nécessaires pour vous renseigner.	1	2	3	4	5	6 7
18	L'entreprise XYZ vous accorde une attention personnelle.	1	2	3	4	5	6 7
19	L'entreprise XYZ respecte des horaires de service qui conviennent à l'ensemble de ses clients.	1	2	3	4	5	6 7
20	L'entreprise XYZ emploie un personnel qui vous accorde une attention personnelle.	1	2	3	4	5	6 7
21	L'entreprise XYZ a à cœur de satisfaire vos intérêts.	1	2	3	4	5	6 7
22	Les employés de l'entreprise XYZ comprennent vos besoins spécifiques.	1	2	3	4	5	6 7

## ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE (SLOVÉNIE)

1. ***Vous vous êtes adressé à ce service en ayant un certain nombre d'attentes. Vous repartez avec des impressions et une opinion de la réalité.*** Nous vous prions de bien vouloir nous confier vos attentes et vos impressions pour chacun des aspects qualitatifs indiqués ci-dessous.

Indiquez dans la partie gauche du tableau vos attentes avant de vous adresser à ce service, en les notant de 1 (attente la moins importante) à 5 (attente la plus importante), et dans la partie droite, votre perception de la réalité.

faibles ← → élevées

pire ← → meilleure

ATTENTES	Aspects qualitatifs	RÉALITÉ
1 2 3 4 5	Agencement des locaux, des équipements et de l'environnement	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Accessibilité et clarté des informations nécessaires	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Rapidité du traitement des questions	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Les services fournis respectent les engagements	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Guichet unique chargé du dossier	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Serviabilité	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Compétences des employés à fournir les services	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Les employés inspirent confiance aux clients	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Le personnel intervient auprès des clients de manière individualisée	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Le personnel est soucieux de satisfaire les besoins des clients	1 2 3 4 5

2. ***Combien de temps avez-vous attendu (pendant les horaires d'ouverture) ?*** (veuillez préciser)

- ☐ Accueil immédiat
 ☐ Moins de 5 minutes
 ☐ Entre 6 et 10 minutes  
☐ Entre 11 et 15 minutes
 ☐ Entre 16 et 20 minutes
 ☐ Plus de 20 minutes

3. ***Selon vous, quelle était la raison de votre attente ?*** (Veuillez préciser ; merci de ne pas répondre si vous avez été servi immédiatement).

- ☐ La file d'attente
 ☐ La lenteur du personnel  
☐ L'employé était absent
 ☐ L'employé était en conversation au téléphone ou avec un/une collègue.  
☐ Autres (veuillez préciser) : \_\_\_\_\_

4. ***Où avez-vous obtenu les informations dont vous aviez besoin ?*** (Veuillez indiquer ; plusieurs réponses sont possibles).

- ☐ Accueil/bureau des renseignements
 ☐ Internet  
☐ La procédure m'a été indiquée par un employé
 ☐ Une publication du service administratif  
☐ Je n'ai pas demandé de renseignements
 ☐ Autres (précisez) : \_\_\_\_\_

5. ***Vous vous êtes adressé à ce service en ayant un certain nombre d'attentes. Vous repartez avec des impressions et une opinion de la réalité.*** Nous vous prions de bien vouloir nous confier vos attentes et vos impressions pour chacun des aspects qualitatifs indiqués ci-dessous.

Indiquez dans la partie gauche du tableau vos attentes avant de vous adresser à ce service concernant LE PERSONNEL, en les notant de 1 (attente la moins importante) à 5 (attente la plus importante), et dans la partie droite, COMMENT ÉTAIENT LES EMPLOYÉS QUI ONT PRIS EN CHARGE VOTRE DEMANDE.

faibles  $\longleftrightarrow$  élevées

pire  $\longleftrightarrow$  meilleure

ATTENTES	Caractéristiques du personnel	RÉALITÉ
1 2 3 4 5	Soigné	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Juste	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	À l'écoute	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Expert	1 2 3 4 5
1 2 3 4 5	Aimable	1 2 3 4 5

6. ***Votre opinion et vos suggestions :***

---



---



---

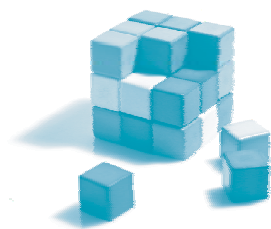


---



---

**NOUS VOUS INVITONS À BIEN VOULOIR DÉPOSER LE PRÉSENT QUESTIONNAIRE COMPLÉTÉ À L'ENDROIT PRÉVU À CET EFFET.  
MERCI DE VOTRE COOPÉRATION**



La présente publication est le résultat des travaux du groupe d'experts « Services publics innovants » (IPSG), l'un des groupes de travail du Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN). Le Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN) est un réseau informel des directeurs généraux responsables de l'administration publique des États membres de l'Union européenne, des pays en voie d'adhésion et des pays candidats, ainsi que de la Commission européenne.

Les administrations doivent chaque jour être plus réactives aux besoins et aux attentes de la société. Des réformes des organismes publics sont actuellement menées pour améliorer la qualité, la rapidité et la quantité des services publics. Ces réformes accordent une place prépondérante au citoyen/client.

La présente publication explique l'importance de la prise en compte du client et du ou des rôles joués par les citoyens/clients dans la gestion du secteur public. Elle propose un aperçu des différentes méthodes et techniques visant à définir les clients, notamment une analyse de l'importance de leurs besoins, de leurs attentes et de leur degré de satisfaction. Elle rassemble un grand nombre d'informations déjà disponibles sur ce thème et fournit des exemples des pratiques d'organismes publics dans toute l'Europe.

La présente publication, au travers de ses cinq chapitres, ambitionne de servir de document stratégique en donnant au citoyen/client une place à part entière dans la gestion du secteur public en Europe. Elle se veut un premier guide pratique destiné aux organismes publics souhaitant appréhender la gestion de la satisfaction client.

Un premier chapitre (« **Le nouveau visage des services publics et le rôle du citoyen/client** ») abordera le contexte de l'étude et l'importance de la satisfaction du client/citoyen au sein du secteur public. La place et le rôle du citoyen/client sont désormais essentiels dans la conduite du changement et des réformes.



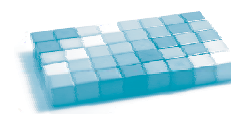
Le deuxième chapitre (« **Comprendre la satisfaction client** ») aborde le concept de satisfaction et sa mesure. Quels enjeux se cachent derrière les attentes et la perception des clients ? Quels sont les *facteurs* et *déterminants* de la qualité des services ? Leur rôle et leurs conséquences sont-ils identiques ?



Dans le troisième chapitre, (« **De la mesure de la satisfaction à la gestion de la satisfaction** », le contexte actuel est analysé en profondeur. Cette évolution du rôle des citoyens/clients des services publics a un impact global sur le cycle politique et de gestion. Les citoyens/clients sont désormais des co-concepteurs, des co-décideurs, des co-producteurs et des co-évaluateurs du service. La gestion de la satisfaction va donc bien au-delà de la simple mesure de la satisfaction finale.



Le quatrième chapitre (« **Comment mesurer et gérer la satisfaction client** ») s'intéresse aux modalités pratiques de cette approche de la gestion de la satisfaction et présente différentes techniques permettant de déterminer les attentes, les besoins, la perception et la satisfaction du citoyen/client. Ces techniques sont décrites et illustrées par des exemples tirés des différents pays européens.



Le cinquième et dernier chapitre (« **Gestion et amélioration de la satisfaction client** ») analyse en détail le rôle joué par la gestion de la satisfaction pour améliorer de manière globale l'organisme public et la fourniture de service.



Institut européen d'administration publique (IEAP)  
O.L. Vrouweplein 22  
6201 BE Maastricht  
Pays-Bas  
[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)