

ICARE : POUR AMELIORER LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Maha RAJAB^{1*}, Gilbert FARGES¹, Alvin PANJETA²

¹ Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couttolenc, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France

Master Qualité et Performance dans les Organisations – Tél : +33 (0)3 44 23 44 23

Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite

² Université Paris Descartes, 12 rue de l'Ecole de Médecine – 75006 Paris France

*référente : rajab.maha@gmail.com

RESUME

La satisfaction du client est le premier principe mis en avant par la norme ISO 9001. Avant que l'organisme commence à identifier les besoins et les attentes de ses clients, il convient de procéder à l'identification de ces derniers. Ce principe de l'orientation client exige donc d'identifier à chaque niveau et pour chaque processus ceux qui attendent d'être servis. Cette identification amène souvent à distinguer des clients internes et externes de l'organisme.

Dans cet article, une nouvelle notion de client est présentée, celle du « client interne d'un service de l'administration publique ». Les défis liés à l'évaluation de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique sont présentés.

Une nouvelle méthodologie "ICARE" pour mesurer la satisfaction des clients internes est détaillée : elle consiste à identifier les acteurs, puis les liens de « clientèle », à élaborer des Questionnaires Bi-Directionnels (QBD) destinés aux clients et aux fournisseurs, à analyser les résultats et à faire une réunion de brainstorming entre le client et le fournisseur si besoin.

Son objectif final est de contribuer à améliorer les services que les citoyens sont en droit légitime d'attendre de l'administration publique.

MOTS-CLEFS

satisfaction client, administration publique, qualité, performance

ABSTRACT

ICARE: FOR MEASURING THE INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION IN PUBLIC ADMINISTRATION SERVICES

Customer satisfaction is the first principle put forth by ISO 9001. Prior to the identification of the needs and expectations of the customers, the organization has to identify these customers. This approach of "customer focus" requires identifying at each level and for each process those who are waiting to be served. This identification often leads to distinguish internal and external customers of the organization.

In this paper, a new notion of the customer is presented: the "internal customer of a public administrative service". The challenges of the evaluation of internal customer satisfaction in public administration services are presented.

A new methodology "ICARE" to measure the satisfaction of internal customers is detailed. The first step is to identify the actors, who is a customer to whom and afterwards develop customer satisfaction Bi-Directional questionnaires (BDQ) aimed at clients and providers. An analysis to questionnaire results is made in order to organize a brainstorming meeting between the client and provider if needed.

The main objective of this methodology is to improve the perceived quality and the performance of the services that citizens have a legitimate right to expect from public administration.

KEYWORDS

client satisfaction, public administration, quality, performance

I . LE CLIENT ET SA SATISFACTION : DEFINITIONS ET DEFIS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

I.1. LA DEFINITION GENERALE DE « CLIENT »

Les dictionnaires de la langue française définissent généralement le client comme : « Personne qui achète régulièrement des services ou des choses dans un établissement commercial ». Les organismes de normalisation proposent cependant une définition différente du client comme « une organisation ou une personne qui reçoit un produit » [1], [2].

L'acheteur et le client ne se superposent pas systématiquement, car l'acheteur peut être différent de celui qui reçoit le produit (figure 1).

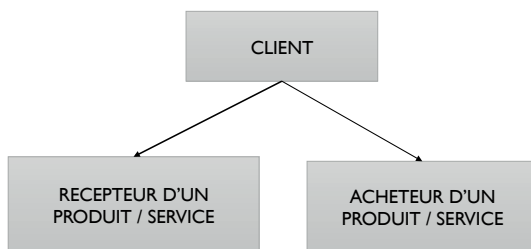


Figure 1 : Typologie des clients

Le client est l'utilisateur actuel et potentiel des produits et services d'une organisation [3].

Une définition plus large d'un client est « celui pour qui nous voulons créer de la valeur » [4]. Le concept de valeur est ici liée à la "chaîne de valeur" qui est l'ensemble d'activités qu'une entreprise opérant dans un secteur spécifique effectue afin de fournir un produit ou un service précieux pour le marché.

Une autre définition plus générale du client est donnée par Garvare et Johansson qui voient le client comme toute personne affectée par le produit ou par le processus utilisé pour produire le produit [5].

La notion de « product lifecycle » est aussi utilisée pour définir le client comme l'individu ou l'organisation qui est en aval dans le processus de cycle de vie du produit [6]. Dans cet article, le client est considéré comme étant un individu ou un service d'un département qui reçoit un produit sous la forme d'un service rendu.

I.2. LE « CLIENT INTERNE » ET LE « CLIENT EXTERNE » DANS L'ADMINISTRATION DES ORGANISATIONS PRIVEES ET PUBLIQUES

L'organisation est une unité sociale composée de personnes qui est structurée et vise à répondre à un besoin ou à poursuivre des objectifs collectifs [6]. Dans une telle structure, il existe des interactions entre les différentes entités ou départements pour réussir l'objectif de l'organisation.

Ces interactions ou dépendances entre les départements et services créent des « clients internes » dans l'organisation.

Le « **client interne** » est un membre de l'organisation (ex. un individu ou un département) qui attend d'un autre membre de la même organisation des produits ou des services qui sont à leur tour utilisés pour créer un livrable pour le « client externe » [7].

Les « **clients externes** » de l'organisation peuvent être aussi identifiés. Le « client externe » est défini comme une personne / organisation qui utilise / achète un produit / service d'une organisation mais qui ne fait pas partie de cette organisation [8].

I.3. LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

L'administration publique est un ensemble d'unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands [9].

Les services publics fournis doivent être accessibles d'une manière similaire à toute la population (« clients externes »), ce qui induit l'existence d'un très grand nombre de bénéficiaires pour ces services publics.

Le budget 2015 de l'Etat français est constitué de 287,4 milliards € de recettes totales nettes des prélèvements [10].

Concernant les « clients internes » de l'administration publique, les statistiques du 31 décembre 2012 montrent qu'il y a 5 373 millions de personnes qui travaillent dans les trois secteurs de la fonction publique, hors 135 300 bénéficiaires de contrats aidés, soit 20 % de l'emploi total (salarié et non salarié) en France (Métropole + DOM).

Les 5 373 millions sont répartis comme suit [11] :

- 2 373 millions d'agents travaillent dans la fonction publique de l'État (FPE).
- 1 862 millions d'agents travaillent dans la fonction publique territoriale (FPT).
- 1 137 millions d'agents travaillent dans la fonction publique hospitalière (FPH).

Tous les individus qui travaillent dans la fonction publique peuvent être considérés comme autant de « clients internes » pour leur propre établissement.

L'amélioration de la performance de l'administration publique commence par l'amélioration des services entre clients/fournisseurs internes. Le processus de performance est généralement associé à trois grandes notions qui sont complémentaires et concourantes vers le résultat : l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue. La performance est donc la réalisation d'un processus de manière efficace (en atteignant les objectifs), efficiente (en optimisant l'usage des ressources pour qu'il soit minimal) et avec une bonne qualité perçue (opinion d'acteurs externes ou internes au processus). Cette amélioration de la performance de l'administration publique fait partie du processus de la « réforme de l'État ». Selon la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances, promulguée en 2001 et appliquée depuis 2006), la « réforme de l'État » est un processus qui vise un État plus efficace et même plus efficient (dont les performances sont maximales

pour un coût donné), avec une logique de résultats en remplacement d'une logique de moyens. Pour atteindre l'efficacité des services entre clients/fournisseurs internes, il faut mesurer, améliorer et surveiller la satisfaction des « clients internes » dans les services de l'administration publique.

En théorie, la notion de « client » peut être appliquée aux administrations privées de même qu'aux administrations publiques. En pratique, la notion de « client » pose un vrai problème sémantique et culturel dans les administrations publiques [12], [13]. L'utilisation de terme « client » dans de telles organisations renvoie souvent les individus à une relation de dépendance marchande et commerciale. Cette utilisation du terme « client » est une source potentielle de conflits qui perturbent très souvent les valeurs fondamentales des acteurs de l'administration publique (ex. gratuité, désintéressement, intérêt général etc.).

I.4. LA SATISFACTION CLIENT : DEFINITION ET METHODES DE MESURE

Avant qu'une organisation n'évalue la satisfaction de ses clients, il faut qu'elle la définisse. Plusieurs définitions ont été données pour la satisfaction client et chacune repose sur des critères et facteurs spécifiques. La recherche en sciences humaines montre cependant que ces facteurs et leurs impacts ne sont pas bien précisés ou définis. Par exemple, la relation long-terme entre le client et le fournisseur est considérée comme une signification importante de la satisfaction du client [14]. Au contraire, d'autres travaux scientifiques voient que la relation long-terme ne donne aucune signification sur la satisfaction du client car cette relation peut être issue d'un engagement, d'une habitude, d'une confiance, etc [15]. La satisfaction du client peut également être reflétée par le jugement, l'avis, l'opinion du client sur un produit acheté ou un service rendu [16], [17]. Il s'agit alors d'une évaluation « après-achat » ou après consommation du produit / service. Afin de mesurer la satisfaction client, une comparaison peut être faite entre la performance du service / produit perçu par le client avec un standard préétabli [18]. Cette comparaison donne dès lors les écarts et les améliorations possibles pour satisfaire le client.

La méthode à appliquer pour mesurer la satisfaction client est fortement liée aux facteurs et critères choisis. Mais quelle que soit la méthode choisie, il est nécessaire de commencer par identifier les clients. Ensuite et selon les critères choisis, la méthode peut consister à faire remplir des questionnaires par les clients, réaliser des entretiens directs avec les clients, faire des études comparatives entre les services / produits rendus aux clients et les objectifs initiaux.

Une fois que les clients sont identifiés, il faut identifier et préciser leurs attentes et exigences. Pour recueillir les besoins et attentes des clients, il faut utiliser toutes les sources possibles d'informations (ex : étude de marché, enquête de satisfaction des clients, retours de produits, etc.). Le document FD X50-179 "Guide pour l'identification des exigences des clients" pro-

pose une méthodologie d'identification des exigences des clients [19]. Les éléments clés à prendre en compte lors de l'identification des attentes client sont bien précisés dans le fascicule FD ISO/CEI GUIDE 76 "Recommandations pour répondre aux attentes des consommateurs" qui fournit un aperçu de la manière dont il convient d'identifier les intérêts et les attentes des consommateurs et de les prendre en considération lors de l'élaboration des normes pour les services [20]. Enfin la norme française NF X50-700 "Démarche d'amélioration de la qualité du service - Le référentiel et les engagements de service" fait la différence entre le « service attendu » (les besoins et attentes des clients) et le « service voulu » (le service décidé par l'organisme pour répondre à sa stratégie et aux attentes des clients) [21].

I.5. LES DEFIS LIES A L'EVALUATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS LES SERVICES ADMINISTRATIFS PUBLICS

Le mesure de la satisfaction client, que ce soit dans une organisation privée ou publique, soulève de nombreuses difficultés liées au fait que la satisfaction client évolue dans le temps et n'est pas une mesure statique [22]. De plus, le client peut avoir des difficultés à exprimer s'il est satisfait ou pas. Comme dit précédemment, l'utilisation du terme « client » dans l'administration publique n'est pas toujours bien appropriée ou définie et elle pose une vraie problématique dans les administrations en question. Une autre difficulté est liée à la culture des agents dans les administrations publiques qui n'ont pas l'habitude d'évaluer le fonctionnement des autres services ou qui considèrent l'évaluation comme au mieux "une perte de temps" ou au pire un "danger" à contourner.

Si le modèle bureaucratique de Max Weber peut garantir une gestion impartiale, non soumise aux intérêts et personnalités, il constitue un vrai obstacle pour mesurer la satisfaction des clients internes dans l'administration publique qui sont des organisations avec une structure hiérarchique forte [23]. Par exemple un service peut être le client d'une direction positionnée au niveau hiérarchique supérieur (relation Bottom-Up et pas uniquement Top-Down comme dans la proposition de Max Weber). Dans ce cas, mettre en place un système d'évaluation interne est susceptible de créer des conflits qui sont difficiles à gérer, compliqués à résoudre et qui peuvent avoir des impacts négatifs sur le fonctionnement de l'organisation. Il faut donc absolument éviter l'évaluation directe d'un service par un autre et essayer de mettre en place une situation gagnant-gagnant entre les services. Si un service A est le client d'un service B, le service A évalue le fonctionnement du service B. Le service A a besoin du service B qui doit être à l'aise pour répondre aux besoins du service A. Sinon, un conflit peut avoir lieu entre les deux services et le fonctionnement global de l'organisation peut en souffrir.

Tout cela montre que l'évaluation de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique est une tâche assez complexe et doit être basée sur une méthode spécifique qui fait accepter le terme « client » par les individus de l'administration publique tout en préservant les valeurs fondamentales.

1.6. LES FACTEURS IMPACTANT LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS LES SERVICES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Pour bien mesurer la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique, il faut identifier les facteurs qui y sont associés. Le premier type de facteurs est lié à la relation entre le client et le fournisseur pour laquelle quatre éléments peuvent affecter le niveau de la satisfaction client (figure 2).

1. **La communication** : avoir une bonne communication entre le client et le fournisseur améliore la qualité du service rendu ce qui augmente à son tour le niveau de satisfaction client. La communication peut être indirecte (e-mail, téléphone, etc.) ou bien directe (réunion, ren-

contre...). Le client doit être à l'aise avec les moyens et fréquences de communication utilisés.

2. **Les délais** : plus le service est rendu dans les délais attendus par le client, plus ce dernier sera satisfait.
3. **La traçabilité** : le client doit toujours être au courant du déroulement du service attendu tout au long de son exécution. Une traçabilité non assurée provoque l'insatisfaction du client.
4. **Les résultats** : si le résultat final perçu ne correspond pas à ce que le client attendait, il sera insatisfait.

Le deuxième type de facteur est lié aux fournisseurs des services eux-mêmes qui doivent bien comprendre les missions et valeur principales de leur organisation. L'oubli du sens de la mission et de la vision d'une organisation publique par ses salariés a un impact très négatif à la fois sur les services fournis en interne mais aussi sur ceux fournis aux clients externes. Cette perte de sens conduit très souvent à un dysfonctionnement des services rendus. Cela diminue d'une manière remarquable le niveau de satisfaction des clients [24].

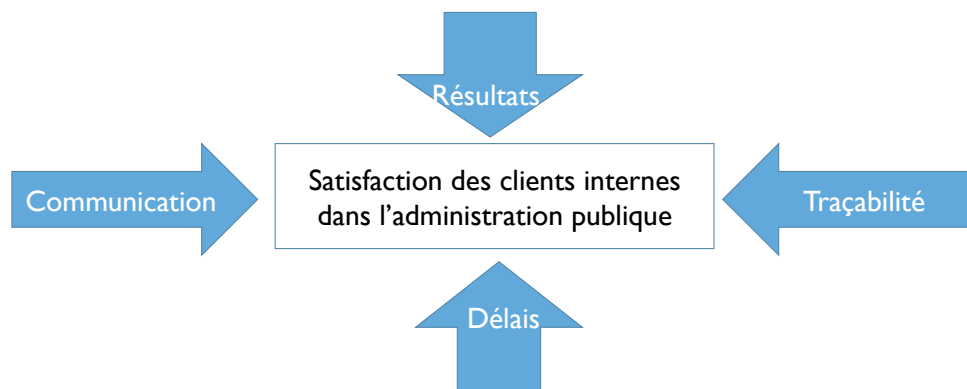


Figure 2 : Eléments impactant la relation entre le client et le fournisseur

2 . ICARE : LA METHODOLOGIE D'AMELIORATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES DANS LES SERVICES DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Avant de commencer le processus de mesure de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique, il faut que ces services acceptent le concept du « client ». Autrement dit, ces services doivent accepter d'être évalués (en tant que fournisseur) et d'évaluer les autres services (considérés comme clients). Pour ce faire, le processus de mesure de la satisfaction doit démontrer aux services que ce n'est pas un jugement de leurs travaux mais plutôt une identification des points faibles qu'il est possible d'améliorer. Le processus ne doit donc pas insister sur le terme « client » tout en employant les concepts sous-jacents. Trois « stratégies de contour-

nement » sont proposées pour atteindre cet objectif :

- **Stratégies lexicales** (recours à la synonymie) : utiliser la traduction anglaise de terme « client » qui est « customer » pour l'introduire. « Customer » vient du mot « custom » en anglais ou « coutume » en français. Cette traduction fait penser à « celui avec qui on a l'habitude de travailler ». Comme conséquence : aucun lien avec le monde marchand.
- **Stratégies contextualisantes** (insistance sur le contexte d'utilisation du terme) : expliquer le contexte dans lequel le terme « client » est utilisé dans la norme ISO 9001. Le terme « client » est générique et peut être appliqué à n'importe quelle organisation, publique ou privée, à but lucratif ou non. De plus, le terme « client » est un

terme technique dans le langage de la norme et il ne faut pas lui prêter beaucoup d'attention.

- **Stratégie politique** : construire un référentiel interne avec un vocabulaire propre qui soit adéquat et compréhensible par les agents d'une administration publique.

Il n'y a pas une stratégie meilleure qu'une autre et le choix dépend du contexte de l'établissement. Prenons l'exemple d'un établissement qui est en train d'appliquer la norme ISO 9001:2008, la stratégie "contextualisante" semble la plus pertinente. Après le choix d'une stratégie, le processus de mesure de la satisfaction client peut commencer.

2.1. DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE

Afin de mesurer la satisfaction, un processus est proposé. Ce processus s'inspire des lignes directrices présentées dans le fascicule Afnor FD X50-167

«Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage» [1]. Ce document reproduit intégralement la norme internationale ISO 10004 "Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage" [25] qui est compatible avec les autres normes internationales ISO 10001 "Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes" [26], ISO 10002 "Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes" [27] et ISO 10003 "Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes" [28].

Toutes ces normes peuvent être utilisées indépendamment ou conjointement. Dans ce dernier cas, elles peuvent faire partie d'un cadre plus étendu et intégré permettant d'améliorer la satisfaction du client en prenant en compte les codes de conduite, le traitement des réclamations, la résolution des conflits et les surveillances et mesurage de la satisfaction des clients.

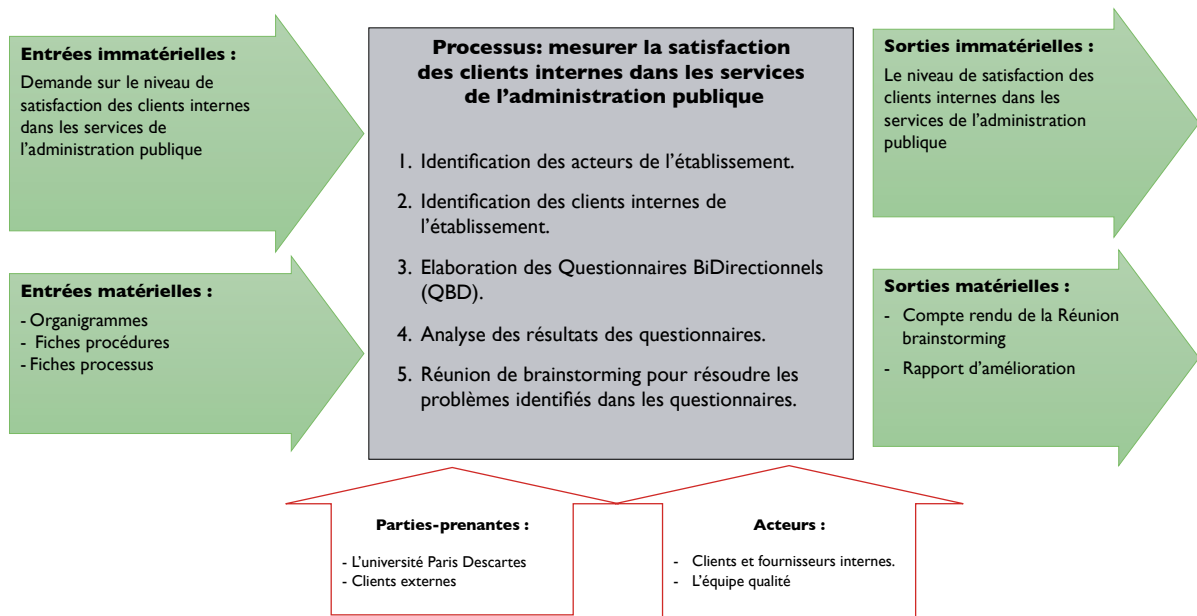


Figure 3 : Représentation simplifiée du processus de mesure de la satisfaction des clients internes dans les services de l'administration publique [29]

Le processus proposé de mesure de la satisfaction d'un client interne d'une administration publique comprend cinq étapes chronologiques (figure 3) :

Étape 1 : Identification des acteurs de l'établissement

Cette étape est très importante car elle facilite l'identification des clients internes de l'établissement. Un acteur est défini comme une personne ou un service poursuivant une action ou réalisant un processus. L'identification des acteurs aide à bien comprendre le contexte dans lequel la mesure de la satisfaction client est faite. L'identification des acteurs peut être une tâche assez complexe si l'établissement

est de grande taille. L'utilisation des organigrammes de l'établissement peut aider à faciliter cette tâche. Pour diminuer le niveau de complexité de cette tâche, il est conseillé d'identifier les acteurs par plusieurs niveaux allant du plus général au plus spécifique. Chaque niveau est une spécialisation du niveau précédant. Cette étape est faite par l'équipe qualité de l'organisation en utilisant les organigrammes. La réalisation de cette étape prend deux semaines maximum selon la taille de l'organisation. A la fin de cette étape, l'équipe qualité doit fournir un tableau des acteurs organisés selon les niveaux.

Etape 2 : Identification des clients internes de l'établissement

L'identification des clients internes de l'établissement est une tâche essentielle dans ce processus. Cette étape permet de savoir à qui les questionnaires vont être destinés. L'étude des procédures et processus internes de l'établissement permet d'identifier les relations de clientèle (« qui est le client de qui ? »). Les clients sont identifiés pour chaque niveau d'acteurs. Par exemple, si au niveau I (macro) 4 acteurs ont été identifiés, on les notera A1.1, A1.2., A1.3 Un tableau qui ressemble au Tableau 1 peut être utile à exploiter.

| Acteurs Niveau I | A1.1 | A1.2 | A1.3 |
|------------------|------|------|------|
| A1.1 | X | → | X |
| A1.2 | ← | ↔ | ↔ |
| A1.3 | X | ↔ | X |

Tableau 1 : Identification des clients internes de l'établissement par niveau (X : aucune relation ; → : est le client de... ; ↔ : est client et fournisseur de...)

Si l'acteur A1.1 est un client de l'acteur A1.2 dans un processus / une procédure particulier(e), le signe → est ajouté dans la cellule A1.1 A1.2. Un acteur peut être à la fois le client et le fournisseur d'un autre acteur. Par exemple l'acteur A1.2 peut être le client de l'acteur A1.3 dans un processus / une procédure, et le fournisseur dans un autre processus / une procédure. Un acteur peut être le client de lui-même (ex. A1.2). Cette étape est à la responsabilité de l'équipe

| Méthode | Avantages | Limites |
|---|---|--|
| Entretien (face à face / par téléphone) | <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité immédiate des informations - Possibilité de vérifier les informations | <ul style="list-style-type: none"> - Prend du temps - Problème d'expression des avis (réponses non-anonymes) |
| Questionnaire par courrier électronique / en ligne | <ul style="list-style-type: none"> - Réponses anonymes - Haut niveau d'harmonisation et de comparabilité - Rapidité d'exécution - Facilité d'évaluation | <ul style="list-style-type: none"> - Faible taux de réponse - Mauvaise compréhension des questions |

Tableau 2 : Comparaison des méthodes possibles pour récupérer les avis des clients internes (inspiré du fascicule FD X50 167)

Face à ces difficultés, un nouvel outil appelé «**Questionnaires Bi-Directionnels (QBD)**» est proposé. Dans cet outil, les questionnaires sont destinés au client ainsi qu'au fournisseur sur la base de critères identiques.

Prenons l'exemple de l'acteur A1.1 qui est le client de A1.2 dans un processus / une procédure particulier(e). En fonction de ce processus / cette procédure, des objectifs et des critères d'évaluation sont déterminés (ex. communication, délai, traçabilité, etc.).

qualité qui doit utiliser les fiches procédures et processus pour identifier les clients internes. Cette étape ne doit pas prendre plus d'un mois pour être finalisée. L'équipe qualité doit fournir à la fin de cette étape un document d'identification des clients internes similaire au Tableau 1.

Etape 3 : Elaboration des Questionnaires Bi-Directionnels (QBD)

Plusieurs outils peuvent être appliqués afin de récupérer les avis des clients internes. Avant de choisir un outil, il faut identifier ses avantages et ses limites (Tableau 2).

Avoir des réponses anonymes est un point essentiel et indispensable pour récupérer les informations dans l'administration publique. Les réponses non-anonymes peuvent être un obstacle pour une libre expression d'un avis surtout dans le cas où le service est le client d'une direction positionnée au niveau hiérarchique supérieur.

L'entretien (face à face ou téléphonique) ne peut donc pas être appliqué. Les questionnaires semblent donc plus pertinents pour une telle tâche. Mais les questionnaires traditionnels qui sont destinés aux clients peuvent être considérés comme un moyen d'évaluation du fournisseur du service.

Ces questionnaires doivent donc être adaptés pour prendre en compte les difficultés de mesurer la satisfaction des clients internes dans l'administration publique.

Ensuite, et pour chaque critère, des questions bidirectionnelles sont élaborées à destination de A1.1 et A1.2. Les questions ne doivent pas comporter de mots comme « évaluer », « noter », « juger », etc. La question ne sera qu'un moyen de récupération d'informations pour identifier les problèmes éventuels ou les interactions critiques entre A1.1 et A1.2. Une question sur le critère délai peut avoir le format suivant :

La question destinée au client A1.1 :

- Vos réunions avec A1.2 sont :
 - Rares
 - Peu fréquentes
 - Fréquentes
 - Très fréquentes

La question destinée au fournisseur A1.2 :

- Vos réunions avec A1.1 sont :
 - Rares
 - Peu fréquentes
 - Fréquentes
 - Très fréquentes

L'équipe qualité établit les QBDs en utilisant un outil informatique pour les destiner aux clients et fournisseurs internes. Cette étape ne doit pas prendre plus d'une semaine pour chaque questionnaire.

Le résultat des réponses doit être fourni par l'équipe qualité afin de les analyser dans l'étape suivante.

Etape 4 : Analyse des résultats des questionnaires

Une fois les réponses reçues, une analyse doit être faite. L'utilisation d'un outil spécifique pour montrer les résultats sous format graphique peut faciliter le processus d'analyse. L'équipe qualité analyse les réponses reçues dans un délai qui ne dépasse pas trois jours. Cette analyse permet de fournir des informations incluant généralement :

- Le niveau de satisfaction du client.
- Les éléments susceptibles d'avoir un impact significatif sur la satisfaction.
- Les points forts et les principales opportunités d'amélioration.

Etape 5 : Organisation d'une réunion de brainstorming pour résoudre les problèmes identifiés dans les questionnaires

Après la réception des réponses, une réunion de brainstorming est organisée. Reprenons l'exemple de A1.1 et A1.2, la réunion de brainstorming est organisée pour discuter :

- La rareté de communication entre les deux : exemple A1.1 répond « Rare » et A1.2 répond « Rare ». Cette rareté de communication peut être une source explicative d'un dysfonctionnement dans la relation interne entre le client et le fournisseur. A discuter donc dans la réunion de brainstorming.
- Le conflit de réponse entre les deux : exemple A1.1 répond « Rares » et A1.2 répond « Fréquentes » ou « Très fréquentes »

La réunion de brainstorming entre A1.1 et A1.2 est conduite par un responsable qualité. Des idées pour résoudre les problèmes sont discutées entre les acteurs et le responsable qualité.

La réunion ne doit pas prendre plus de quatre heures. Afin d'assurer l'efficacité de la réunion, une fiche des propositions validées peut être signée entre le client, le fournisseur et le responsable qualité.

2.1. AMÉLIORATION ET SURVEILLANCE DE LA SATISFACTION CLIENT

Pour que le processus de mesure de la satisfaction client soit suivi d'un processus d'amélioration de la satisfaction client, des actions correctives et préventives doivent être proposées selon les idées discutées pendant la réunion de brainstorming.

La surveillance de la satisfaction client est faite par la répétition périodique du processus de mesurage et d'amélioration de la satisfaction client.

Dans ce cas, la **méthodologie ICARE** (figure 4) est proposée et consiste à :

I comme Identifier

- Identifier les acteurs.
- Identifier les clients.
- Elaborer les Questionnaires Bi-Directionnels (QBD).

C comme Comprendre

- Analyser les résultats obtenus.
- Générer des idées de solutions (réunions de brainstorming).
- Prendre en compte les suggestions.

A comme Agir

- Identifier les points prioritaires à améliorer.
- Proposer des actions correctives et préventives
- Planifier les actions et les ressources à mobiliser

R comme Réaliser

- Réaliser les actions prévues.
- Réaliser les formations ou sensibilisations nécessaires
- Réaliser les soutiens logistiques et les adaptations pertinentes

E comme Etudier

- Etudier les effets obtenus.
- Etudier les apports sur la performance interne
- Etudier l'adhésion des acteurs internes et leurs besoins.

Le cycle de vie de la méthodologie **ICARE** dépend fortement de la taille de l'organisation. Pour les petites et moyennes structures (moins que 250 personnes), la méthodologie peut être appliquée une ou deux fois par an maximum. Pour les grandes structures, l'application se fera à un rythme plus espacé.

La méthodologie doit être dirigée par un responsable qualité qui assure son bon fonctionnement en disposant de documents supports, dont les principaux sont :

- Les organigrammes de l'organisation pour déterminer tous les acteurs de l'organisation.
- Les fiches processus et procédures avec leurs descriptions détaillées pour pouvoir déterminer les clients et fournisseurs internes de l'organisation. Les fiches vont également per-

mettre d'identifier les interactions entre les clients et les fournisseurs internes, et les livrables matériels et immatériels en jeu, pour ensuite établir les Questionnaires Bi-Directionnels (QBD) pertinents.

- Les fiches d'analyse des résultats des questionnaires QBD.
- Les plans d'action planifiés sur un calendrier ou un diagramme de Gantt.
- Une fiche d'indicateurs et de livrables associés au fonctionnement des processus.

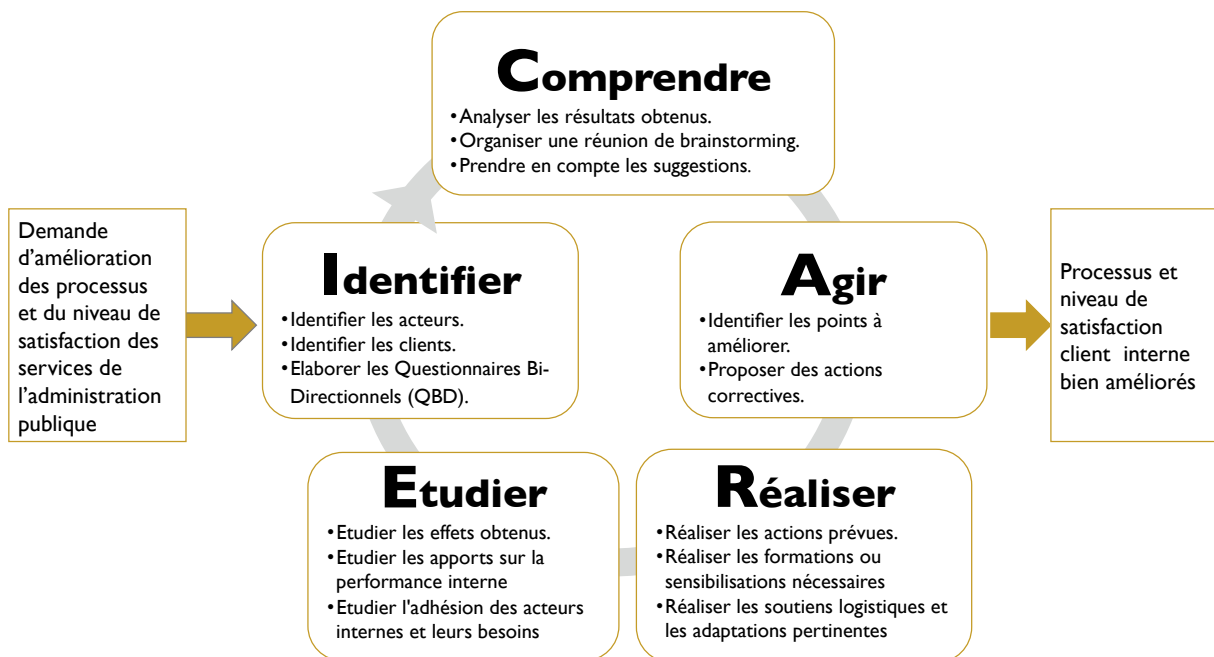


Figure 4 : L'approche méthodologique ICARE proposée pour améliorer la satisfaction des clients internes dans l'administration publique [29]

2.2. RISQUES ET ALTERNATIVES DE LA METHODOLOGIE ICARE

Plusieurs risques liés à l'évaluation de la satisfaction client peuvent éventuellement se présenter. En premier, dans la phase **Identifier**, les questionnaires peuvent avoir un faible taux des réponses. Dès lors, poser des questions fermées et simples peut être une bonne solution pour contrer ce risque.

Un deuxième risque dans cette phase peut se présenter, à savoir la mauvaise compréhension des questions par celui qui répond. Dans ce cas, les questions doivent être revues avec ceux qui y répondront, testées et simplifiées si besoin.

Un troisième risque dans cette phase est lié à la non-exhaustivité du questionnaire (oubli d'une information) ou bien à la non-pertinence d'une ou plusieurs question (s) (par exemple question hors-sujet). Pour pallier ce risque, il faut bien définir l'objectif du questionnaire dès le début.

Pendant la réunion établie lors de la phase **Comprendre**, un risque peut se présenter lors de l'identification de la cause racine du problème ou bien lors de la proposition des solutions, qui pour-

raient donner lieu à des appréciations différentes. Pour générer rapidement un avis majoritaire et accepté par le groupe, l'animateur qualité peut utiliser l'outil de vote simple ou pondéré.

Après l'identification des points à améliorer, il faut commencer à **Agir** sur ces points. Un risque de désaccord sur les priorités d'amélioration peut arriver. Pour le pallier, il faut bien faire préciser, par les acteurs eux-mêmes, les enjeux associés à la bonne interaction entre le client et le fournisseur. Pour chaque point à améliorer il faut des actions correctives et/ou préventives adaptées et réalisables. Il faut donc bien les inscrire dans le contexte de l'organisation en tenant notamment compte des ressources disponibles (humaines, financières...).

Le risque principal dans la phase **Réaliser** est de ne pas respecter les délais précisés dans le plan. C'est pour cela qu'il faut construire un rétro-planning réaliste pour éviter la dérive des délais. A la fin de cette phase, une mesure est faite pour estimer l'efficacité des actions réalisées.

Concernant la phase **Etudier**, il y a un risque concernant les biais sur l'information à étudier. Il faut, dès lors, bien faire attention à la source d'information à

étudier et à sa crédibilité ou le niveau de confiance à lui accorder.

3 . RESULTATS

La réussite de la mise en œuvre de la méthodologie ICARE repose sur :

- **La disposition des ressources documentaires** nécessaires et surtout les organigrammes de l'établissement (pour identifier les acteurs internes) et les fiches des processus et procédures (pour identifier les clients internes et leurs interactions).
- **L'élaboration des questionnaires** composés des questions bien étudiées et bien précises.
- **L'adhésion des acteurs** à la dynamique de progrès, comprise autant pour eux-mêmes que pour ceux qui bénéficient de leurs services.

L'application de la méthodologie ICARE permet de mesurer, d'améliorer et de surveiller le niveau de satisfaction des clients internes.

Les Questionnaires Bi-Directionnels (QBD) permettent d'obtenir l'information stratégique auprès des clients et fournisseurs internes. Ceci permet d'établir une vue assez réaliste du service fourni et perçu entre clients et fournisseurs avec les points critiques à améliorer.

La réunion de brainstorming a plusieurs avantages. Tout d'abord, elle augmente le taux de réponses aux QBD, car les clients et fournisseurs internes savent que leurs réponses vont être prises en compte et qu'ils pourront en discuter ensemble. La réunion permet aussi de proposer des solutions qui semblent adéquates au client et au fournisseur qui peuvent clarifier entre-eux toutes les considérations sur un sujet ou une question particulière.

Comme conséquence, **les clients et fournisseurs internes jouent un rôle pro-actif** dans les démarches d'amélioration continue et prennent des engagements quant à leurs décisions qui sont la base des actions correctives et préventives.

Conclusion et perspectives

Le processus de mesure, d'amélioration et de surveillance de la satisfaction des clients internes est devenu indispensable dans l'administration publique. Garantir la satisfaction des clients internes impacte directement la qualité des services rendus aux clients externes. Dans cet article, ont été présentés les défis de la mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique. La difficulté principale est liée au fait que les agents de l'administration publique n'ont pas l'habitude d'évaluer le fonctionnement des autres services. Une autre difficulté est relative au concept de « client » qui renvoie directement à une relation commerciale alors que l'objectif de l'administration publique est de fournir des services non marchands. Trois stratégies de contournement

sont proposées (stratégies lexicales, stratégies contextualisantes, stratégie politique) pour surmonter cette difficulté et pour faire accepter le terme « client » dans l'administration publique.

La méthodologie ICARE est proposée pour mesurer la satisfaction des clients internes dans l'administration publique. La méthodologie QBD est utilisée dans ICARE pour récupérer les informations stratégiques auprès des clients ainsi que des fournisseurs internes.

L'application de cette méthodologie sur le long terme peut permettre aux agents de l'administration publique de jouer, par eux-mêmes, un rôle important dans les démarches d'amélioration continue au sein de leurs établissements.

Les agents, qu'ils soient clients ou fournisseurs internes, vont **acquérir l'habitude de donner leurs avis** et répondre aux questionnaires relatifs à l'identification des points à améliorer dans les services qu'ils reçoivent ou fournissent. En prenant en compte les opinions et propositions des acteurs, ces derniers **deviendront pro-actifs** dans le processus de l'amélioration continue de leurs pratiques professionnelles. En impact sociétal sur le long terme, ceci contribuera à diffuser la culture qualité dans l'administration publique au bénéfice final des usagers, publics et citoyens qui expriment périodiquement leur appréciation globale de leurs fonctions publiques quand ils sont électeurs.

Références bibliographiques

- [1] « FD X50-167 Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesurage ». Edition Afnor, www.afnor.org, 15-mai-2013.
- [2] Baldrige National Quality Program, « Criteria for Performance Excellence ». National Institute of Standards and Technology (NIST), www.nist.gov/baldrige, 2005.
- [3] B. Bo et K. Bengt, « Quality : from customer needs to customer satisfaction ». Editions Studentlitteratur AB, 608 pages, ISBN 978-9144041667, 31-mars-2004.
- [4] J. M. Juran et F. M. Gryna, « Juran's Quality Control Handbook ». McGraw-Hill, 4th edition, 1774 pages, ISBN 978-0070331761, août-1988.
- [5] R. Garvare et Peter Johansson, « Management for sustainability – A stakeholder theory », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, n° 7, p. 737-744, juill. 2010.
- [6] WebFinance Inc., « Business Dictionary », 04-oct-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.businessdictionary.com/>.
- [7] Patricia M. Patterson, « Market Metaphors and Political Vocabularies: The Case of the Marginalized Citizen on JSTOR », *Public Productivity & Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 220-231, déc. 1998.
- [8] Joseph A. Pegnato, « Is a Citizen a Customer? », *Public Productivity & Management Review*, vol. 20, n° 4, p. 397-404, juin 1997.
- [9] « Insee - Définitions et méthodes - Administrations publiques ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/administrations-publiques.htm>. [Consulté le: 18-juin-2015].
- [10] « Insee - Économie - Recettes nettes du budget général en 2015 ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=n_attef08307&. [Consulté le: 18-juin-2015].

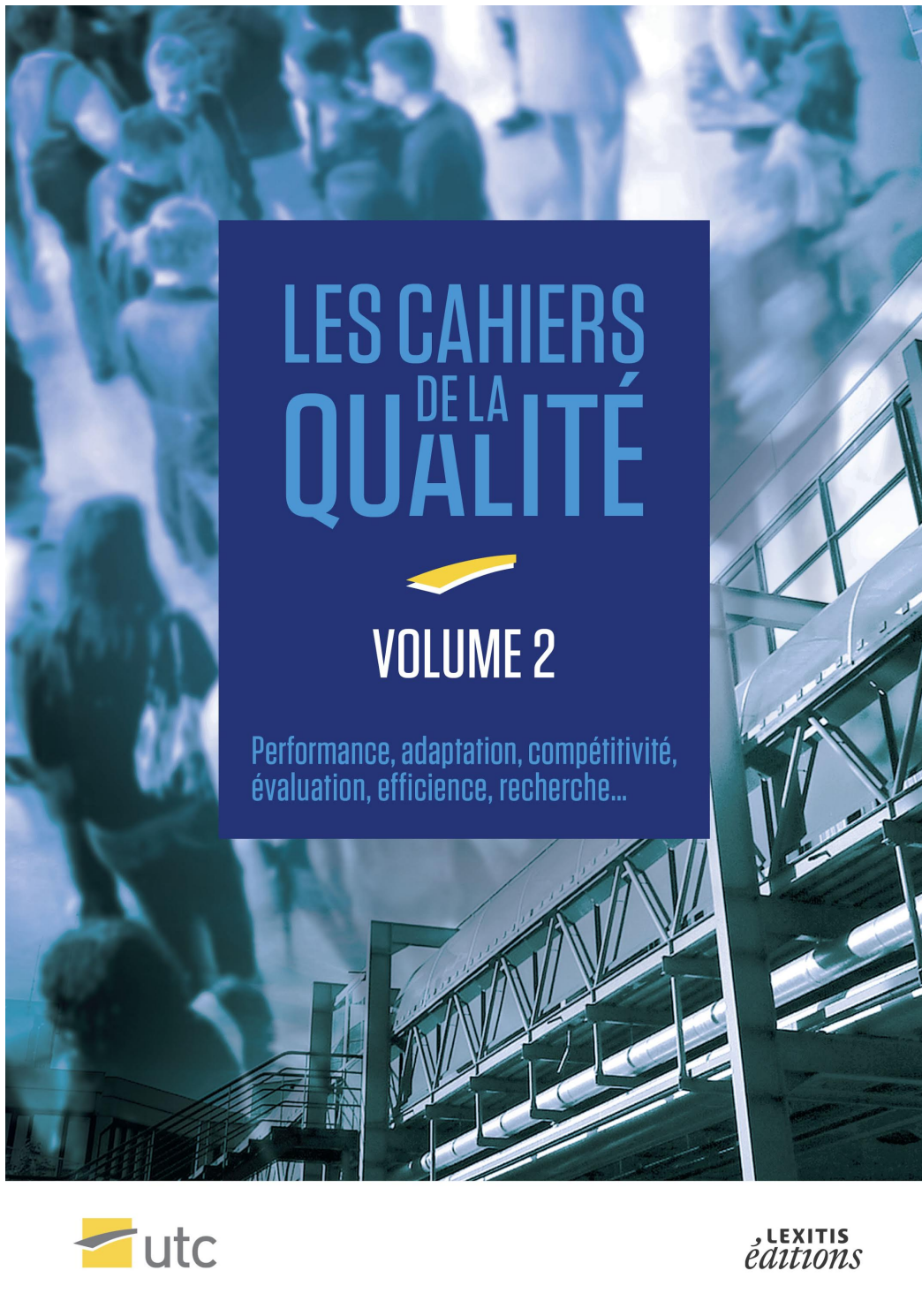
- [11] Ministère de la Décentralisation et de la Fonction Publique, « Fonction publique - Chiffres-clés 2014 - Rapport annuel ». DGAFP, www.fonction-publique.gouv.fr, déc-2014.
- [12] « Document d'orientation européen sur la gestion de la satisfaction client », Institut Européen d'Administration Publique Institut Européen d'Administration Publique (IEAP), www.eipa.eu, 2008.
- [13] Donna Earl, « Internal Customer Service - Definition and Case Study », *Donna Earl Training*, 2004. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.donnaearltraining.com/Articles/InternalCustomerService.html>. [Consulté le: 18-juin-2015].
- [14] Chris Joseph, « What Is an Internal Customer & a External Customer? », *Chron.com*. [En ligne]. Disponible sur: <http://smallbusiness.chron.com/internal-customer-external-customer-11698.html>. [Consulté le: 18-juin-2015].
- [15] Aistė Dovalienė, Agnė Gadeikienė, et Žaneta Piligimienė, « Customer Satisfaction and its Importance for Long-Term Relationships with Service Provider: the Case of Odontology Services », *Engineering Economics*, vol. 55, n° 5, p. 60-67, 2007.
- [16] Leonard L. Berry et A. Parasuraman, « Review - Marketing Services: Competing Through Quality », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, p. 132-134, avr. 1992.
- [17] R. L. Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer: A Behavioral Perspective on the Consumer*, 2nd Edition. Routledge, www.routledge.com, 2010.
- [18] A. K. Smith, R. N. Bolton, et J. Wagner, « A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 3, p. 356-372, août 1999.
- [19] « FD X50-179 Management de la qualité - Guide pour l'identification des exigences des clients ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-déc-2000.
- [20] « FD ISO/CEI GUIDE 76 Élaboration des normes de service - Recommandations pour répondre aux attentes des consommateurs ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-févr-2009.
- [21] « NF X50-700 Qualité des services - Démarche d'amélioration de la qualité du service - Le référentiel et les engagements de service - Préconisations ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-mars-2006.
- [22] B. Bartikowski et S. Llosa, « Customer satisfaction measurement: comparing four methods of attribute categorisations », *The Service Industries Journal*, vol. 24, n° 4, p. 67-82, 2004.
- [23] Max Weber, Guenther Roth, et Claus Wittich, « *Economy and Society* ». University of California Press, 1712 pages, ISBN 9780520280021, www.ucpress.edu/book.php, oct-2013.
- [24] A. Derathé, « Ministère de L'Economie et ministère du Budget : Participation à l'animation d'un "réseau qualité" », Université de Technologie de Compiègne, Master Management de la Qualité, rapport de stage professionnel de fin d'études, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 181, juin 2011.
- [25] « ISO 10004 Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la surveillance et au mesure ». Editions ISO, www.iso.org, 15-sept-2012.
- [26] « FD ISO 10001 Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-févr-2008.
- [27] « FD ISO 10002 Management de la qualité - Satisfaction des clients - Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes ». Edition Afnor, www.afnor.org, 13-août-2014.
- [28] « FD ISO 10003 Management de la qualité - Satisfaction du client - Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes ». Edition Afnor, www.afnor.org, 01-févr-2008.
- [29] RAJAB Maha, « Mesure de la satisfaction des clients internes dans l'administration publique », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 326, juin 2015.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°326
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

Cet article est publié dans :



Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.