



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Département de gestion d'entreprise

Faculté des Sciences économiques et sociales

Chaire de Marketing

Dr. Olivier Furrer, professeur ordinaire

**La mise en place du New Public Management a-t-elle
un impact sur la satisfaction des clients ?**

**Etude menée auprès de deux services des automobiles
suisses.**

Travail de Bachelor

Année académique 2014-2015

Simon Chatagny

Juin 2015

REMERCIEMENTS

Je tiens à adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont offert l'opportunité de réaliser ce travail de Bachelor sur le thème du *New Public Management* ainsi qu'à celles qui ont consacré leur temps afin de me conseiller et de m'orienter dans la bonne direction. Je souhaite par conséquent remercier tout particulièrement :

M. Olivier Furrer, professeur de marketing et conseiller de mon travail de Bachelor ainsi que son assistante Mme Ghizlane Arifine, pour m'avoir permis de traiter de ce sujet. Mais également pour m'avoir consacré de leurs temps en me conseillant et m'orientant dans la bonne direction durant la réalisation de l'ensemble de mon travail.

M. Pascal Chatagny, directeur du Service des automobiles et de la navigation (SAN) du canton de Vaud, pour m'avoir permis d'effectuer une enquête de satisfaction auprès de sa clientèle ainsi que de sa disponibilité pour répondre à mes nombreuses questions au sujet de ce service.

M. Marc Rossier, directeur de l'Office de la circulation et de la navigation (OCN) du canton de Fribourg, pour m'avoir offert la possibilité de réaliser une enquête de satisfaction auprès des clients de son service ainsi que de son temps consacré à la réponse de mes nombreuses interrogations par rapport à son organisation.

M. Pascal Vuadens, directeur de sa propre entreprise HumanR orientée dans le conseil pour les affaires ainsi que d'autres conseils de gestion mais également dans le domaine des relations publiques et de la communication, pour m'avoir consacré de son temps précieux afin de m'orienter et de me conseiller dans la rédaction de mon travail et particulièrement pour la conception de mon questionnaire de satisfaction client.

Les répondants à mes questionnaires de satisfaction client qui ont consacré du temps pour compléter et me retourner les questionnaires.

TABLE DES MATIÈRES

TABLES DES ILLUSTRATIONS	5
INTRODUCTION.....	6
PARTIE THÉORIQUE	10
<i>1. NEW PUBLIC MANAGEMENT</i>	11
1.1. Apparition et développement.....	11
1.2. Fondements théoriques de ce modèle.....	13
1.3. Objectifs et actions	14
1.4. Outils utilisés	17
1.5. Changements majeurs par rapport à une gestion publique classique	19
2. DIMENSIONS DES SERVICES	22
2.1. Servuction.....	23
2.2. Caractéristiques d'un service.....	25
2.3. Types de services.....	26
2.4. Notion de qualité de service	27
2.5. Notion de satisfaction client	30
2.6. Fidélité.....	33
3. LIENS ENTRE <i>NEW PUBLIC MANAGEMENT</i> ET SATISFACTION CLIENT	34
3.1. Liens et hypothèses.....	34
PARTIE EMPIRIQUE	36
4. DESCRIPTIONS DES DEUX SERVICES	37
4.1. Description de l'OCN.....	37
4.2. Description du SAN.....	41
5. MÉTHODOLOGIE	45
5.1. Conception du questionnaire	46
5.2. Méthode d'analyse.....	49
6. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE	50
6.1. Résultats bruts.....	50
6.2. Analyse factorielle.....	51
6.3. Test de fiabilité	52

6.4. Comparaison des moyennes par facteurs et analyse multivariée	54
CONCLUSION	56
BIBLIOGRAPHIE	59
ANNEXES	63

TABLES DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1 : les différents outils du NPM.....	17
Tableau 2 : Comparaison entre l'administration wébérienne et l'administration NPM.....	21
Tableau 3 : Récapitulation des résultats bruts	50
Tableau 4 : Matrice de forme suite à la première analyse factorielle.....	51
Tableau 5 : Matrice de forme suite à la deuxième analyse factorielle	51
Tableau 6 : Matrice de forme suite à la troisième analyse factorielle	52
Tableau 7 : Alpha de Cronbach du facteur 1	53
Tableau 8 : Alpha de Cronbach du facteur 2.....	53
Tableau 9 : Alpha de Cronbach du facteur 5.....	53
Tableau 10 : Alpha de Cronbach du facteur 6.....	53
Tableau 11 : Moyennes des différents facteurs	54
Tableau 12 : Analyse multivariée des facteurs.....	54
Tableau 13 : Comparaison des prix des deux organisations	57

Liste des figures

Figure 1 : Le schéma de la servuction.....	23
Figure 2 : Le carré de la qualité.....	27

INTRODUCTION

Durant ces dernières années, de nombreux auteurs mettent en lumière le secteur public et leurs organisations en expliquant son fonctionnement et sa gestion (Alécian & Foucher, 2007 ; Bartoli, 2009 ; Proulx, 2011 ; Thom & Ritz, 2013). Dans le cas de la Suisse, un ouvrage est consacré entièrement aux administrations publiques (Ladner et al., 2013). Cette littérature récente montre bien qu'à l'heure actuelle le secteur public est au cœur des débats.

Cela n'est pas un hasard si l'engouement sur ce thème devient plus fréquent. Tout d'abord, l'évolution des attentes et exigences des citoyens qui sont de plus en plus élevées et ont inéluctablement changé (Bartoli, 2009). De plus, la globalisation, et plus spécifiquement la globalisation 3.0 mise en avant par Friedman montre qu'aujourd'hui avec les moyens technologiques disponibles, toute personne peut s'informer de tout, n'importe où et en tout temps (Friedman, 2006). De ce fait, la notion de qualité/prix revêt une grande importance, ainsi les administrations publiques se doivent de prendre ce facteur en considération. D'ailleurs, Annie Bartoli est claire à ce sujet. Pour elle : « Les organisations publiques sont entrées dans une ère de transformations, de restructurations et de remises en cause. Elle sont, en conséquence, confrontées à de nouveaux défis » (p.9). Elle parle notamment de mouvances et de transformations internes (Bartoli, 2009). La plupart des auteurs quant à eux mentionnent des réformes dans le but de moderniser le secteur public (Haque, 2004 ; Pollitt, van Thiel & Homburg, 2007 ; Pollitt & Bouckaert, 2011 ; Rieder & Lehmann, 2004). Qu'il soit question de mouvances ou de réformes, la conclusion est identique : les administrations et le management public doivent être revus et modernisés afin de pouvoir s'adapter au mieux à ces divers changements. C'est pourquoi au début des années 80, l'émergence d'un nouveau courant que Christopher Hood nomma dans un article de 1991, le *New Public Management* (NPM), traduit en français par Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou encore Nouveau Management Public est remarquée (Hood, 1991).

La notion de management public est difficile à définir de manière précise, car cela dépend à travers quelles approches elle est considérée. Gibert fait une comparaison du management public sous quatre angles : comme un art, une science, un mouvement ou encore un mode de légitimation (Gibert, 2008). Du fait de diverses définitions existantes, dans notre cas, la

définition du management public comme un moyen de gérer une organisation publique est plus appropriée. Par analogie, les mêmes difficultés se retrouvent pour la notion de *New Public Management*. Bezes l'a définie comme « un ensemble hétérogène d'idées et de recettes inspirées de théories économiques et gestionnaires, le *New Public Management* représente une influence intellectuelle importante des politiques actuelles de réforme de l'État » (Bezes, 2005, p.26). Pesqueux en ressort que le *New Public Management* puise des méthodes de gestion des entreprises (Pesqueux, 2006) et donc du management privé (Alguazil, Bonnin, Coutet & Pariaud, 2009). Ces deux définitions démontrent la difficulté grandissante d'une distinction claire et précise entre le privé et le public (Ladner et al., 2013).

Lorsque nous regardons avec du recul la trajectoire que le management public a pris ces dernières années, la réflexion peut être poussée encore plus loin. Cette Nouvelle Gestion Publique a-t-elle vraiment un impact positif, ou au contraire, n'est-elle toujours pas bien adaptée et doit-elle encore se développer ? Pour ce faire, il est essentiel de prendre en compte le client qui est un élément important, car il est évident que sans lui, l'administration ne peut exister. C'est pourquoi la notion de qualité de service et plus spécifiquement la satisfaction client sont fondamentales. Comme dit précédemment, les organisations publiques sont confrontées à l'évolution continue des attentes des clients. Mais ces clients sont-ils vraiment satisfaits et dans quelle mesure cette Nouvelle Gestion Publique influence-t-elle cette satisfaction ? Est-ce que ce Nouveau Management Public peut répondre aux diverses évolutions des attentes des clients ?

La littérature montre dans le détail le développement de ce management et son fonctionnement. Mais un intérêt faible est porté sur cet aspect de satisfaction du client vis-à-vis de la prestation fournie. La Nouvelle Gestion Publique est souvent abordée à travers ses limites, ses désavantages ou au contraire ses avantages, sans toutefois constater véritablement dans quelle mesure elle impacte la satisfaction d'un client. Il est toujours intéressant de lire des ouvrages aidant à comprendre en quoi consiste ce management. Cependant, il est vraisemblablement difficile de se faire une idée très précise sans procéder à une analyse empirique. De plus, il est à mon avis indispensable de traiter de ces deux aspects simultanément, car comme il sera développé par la suite dans ce travail, ils sont fortement liés.

D'un point de vue personnel, mon père est à la tête d'un service d'une administration publique, ce qui suscite un intérêt supplémentaire pour traiter d'un sujet se concentrant sur le secteur public. Il ne m'est pas toujours évident de comprendre ce secteur que je trouve beaucoup plus complexe que le secteur privé.

C'est pourquoi dans ce travail de Bachelor, cette thématique va être traitée à travers la question : La mise en place du *New Public Management* a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ?

Le but de ce travail est donc de définir ces différents éléments et de montrer par la suite à l'aide d'une recherche empirique si un client est plus satisfait lorsqu'il a affaire à une organisation appliquant ce Nouveau Management Public ou si au contraire, sa satisfaction est plus élevée lorsqu'il traite avec une administration dite traditionnelle.

Afin de répondre à cette question de recherche, le sujet sera traité à travers deux parties. Tout d'abord, une première partie développant des aspects théoriques présents dans la littérature académique. Ce point sera divisé en deux éléments bien distincts. Premièrement, la notion de *New Public Management* sera expliquée. Tout d'abord, en traitant de son apparition et de son développement à travers les pays. Puis, seront développées les différentes théories pouvant être fondatrices de ce modèle. Ensuite, il conviendra de définir ses objectifs et ses actions. Après quoi, nous tenterons d'expliquer quelques outils utilisés afin de pouvoir réaliser ses objectifs et actions. Finalement, une comparaison entre la gestion publique dite « traditionnelle » ou « classique » et la Nouvelle Gestion Publique sera faite. Le deuxième point de cette première partie s'intéressera plus particulièrement aux différentes dimensions des services. Pour ce faire, la notion de servuction qui est spécifique au secteur des services sera traitée, avant d'exposer les caractéristiques d'un service et les différents types de prestations disponibles. Puis, seront définis tour à tour la notion de qualité de service et celle de la satisfaction client qui sont les deux éléments clefs permettant de répondre à la question de recherche. Ensuite, la fidélité sera abordée. Pour clore cette première partie, des liens seront faits entre le *New Public Management* et la satisfaction client afin de pouvoir formuler plusieurs hypothèses.

La seconde partie constituera le volet empirique de ce travail. Tout d'abord, nous décrirons les deux administrations publiques choisies, soit le Service des automobiles et de la

navigation du canton de Vaud (SAN) et l'Office de la circulation et de la navigation du canton de Fribourg (OCN), pour faire ensuite un lien avec la théorie. Puis, deux enquêtes de satisfaction seront présentées, dans le but de comparer ces deux administrations publiques devant accomplir les mêmes missions dans un cadre légal identique en appliquant toutefois des principes de management différents. Le Service des automobiles et de la navigation du canton de Vaud (SAN) appliquant la gestion publique traditionnelle et l'Office de la circulation et de la navigation du canton de Fribourg (OCN) employant la Nouvelle Gestion Publique. Afin de comprendre comment ont été réalisées ces enquêtes, la méthodologie sera précisée à travers les explications de la conception du questionnaire ainsi que la méthode d'analyse utilisée. Puis, les résultats de l'étude seront présentés, analysés et commentés. Finalement, la conclusion de ce travail sera développée.

PARTIE THÉORIQUE

1. NEW PUBLIC MANAGEMENT

Dans ce premier point, les aspects théoriques principaux liés au *New Public Management* sont exposés.

1.1. Apparition et développement

Déjà après la seconde guerre mondiale, les universitaires ont commencé à réévaluer et remettre en question les principes de l'administration publique classique (Kalimullah, Ashraf & Ashaduzzaman, 2012). Cependant, le Nouveau Management Public n'est vraisemblablement apparu qu'à la suite d'une multitude de réformes et de modernisations. Certaines ayant connues des échecs, comme dans les années 1960 avec la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB) en France ou encore le *Planning Programming Budgeting System* (PPBS) aux États-Unis. Toutes deux visaient une utilisation plus efficiente des fonds publics (Amar & Berthier, 2007).

L'Institut de la gestion publique et du développement économique a comparé différentes réformes menées dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE). Il en ressort de cette étude que l'État cherche à se moderniser en réaction à des événements divers tels que : face à une crise économique, aux évolutions des consommateurs et de leurs attentes, ainsi que face à la méfiance des citoyens vis-à-vis de l'État. Ces trois éléments impliquent que l'État se doit d'effectuer des réformes ayant des objectifs différents, comme : améliorer la performance, encrer les besoins des bénéficiaires au cœur des administrations ou encore mettre l'accent sur la transparence de l'administration (Chemla-Lafay et al., 2006).

Il est difficile de donner avec certitude et précision, la provenance et la date de ce Nouveau Management Public (Alguazil et al., 2009). Il est démontré toutefois que cette Nouvelle Gestion Publique apparaît dans les années 1980, au départ principalement dans les pays anglo-saxons et les raisons de cette émergence sont très variées selon les régions. Par exemple, la Grande-Bretagne dont le souhait politique visait une réduction des impôts, ainsi

qu'une démobilisation de l'État (Pesqueux, 2006). Dans le cas du Japon, il y avait une forte envie de gérer le secteur public de manière plus cohérente, afin de résoudre le problème de l'inefficacité (Amar & Berthier, 2007 ; Gangloff, 2009).

Il est toutefois possible de classer les pays en trois groupes d'après les réformes menées. Un premier avec les pays anglo-saxons et précurseurs de ces réformes, qui comprend : l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Grande-Bretagne et les États-Unis. Pour eux, le but principal était de transformer en profondeur la manière de procéder dans le secteur public en se focalisant sur des structures qui reposent sur le principe de marché et cherchent à placer les prestations au premier plan. Les pays du nord de l'Europe forment le deuxième groupe. Ce groupe compte des pays comme : la Norvège, la Finlande, la Suède et les Pays-Bas qui se sont démarqués par une importante collaboration entre l'État et les communes, mettant l'accent sur le consensus dans la manière d'exécution. C'est dans le troisième groupe que figure la Suisse. Au côté de l'Allemagne et l'Autriche, ces pays n'ont pas été autant rapides que les autres dans les efforts de modernisation. Ils avaient comme principal but de passer à l'utilisation de la comptabilité double laissant ainsi de côté la comptabilité publique, de gérer le personnel différemment ainsi que de conforter l'orientation basée vers le résultat et le client. Par conséquent, il s'agit de modernisation interne du secteur public (Thom & Ritz, 2013). La mise en place des réformes en Suisse peut être qualifiée de lente en comparaison internationale. Néanmoins, il y a une modernisation interne importante de l'administration (Ladner et al., 2013).

Une étude internationale incluant les réformes administratives de treize pays a conclu à l'existence de quatre principales stratégies de modernisation. Ce modèle dit des « quatre M » fait référence à : maintenir, moderniser, « marketiser », minimiser (Pollitt et Bouckaert, 2011). La stratégie de maintien concerne simplement des aspects telle que la limitation des dépenses publiques. La stratégie de modernisation s'intéresse à la fois au personnel et aux finances. Cette stratégie applique alors des principes inédits ainsi que d'outils nouveaux pour gérer les organisations publiques. Les usagers sont mis en avant et viennent en aide aux administrations publiques dans la définition et l'amélioration de la qualité des services. La stratégie de marketisation a pour but de dynamiser les organisations publiques en installant un climat de concurrence entre elles, mais également à l'interne. Et finalement, la stratégie de minimisation permet de réduire les activités étatiques en déléguant plusieurs tâches à des

entreprises ou organisations privées. Ce qui fait référence à la notion de sous-traitance (Emery & Giaouque, 2008).

1.2. Fondements théoriques de ce modèle

Lorsque la notion de *New Public Management* est discutée, il n'y a pas de théorie unique expliquant ses fondements. Elle peut être expliquée par la combinaison de différentes théories. Dans ce cas, sont retenues les plus fréquentes et par conséquent les plus pertinentes, notamment :

- La théorie ou l'idéologie du *Public Choice* qui prend forme en 1962 dans les travaux de J.M. Buchanan et G. Tullock (Buchanan & Tullock, 1962). Elle est fondée sur une démarche individualiste étatique. Cela signifie que les administrations publiques partent du principe de se préoccuper tout d'abord d'elles-mêmes à travers leur personnel et leur stratégie, avant de prendre en compte d'autres aspects. De plus, d'après cette théorie, la réponse aux problèmes sociaux rencontrés se trouve probablement dans le marché. C'est l'élément le plus souvent expliqué comme fondement du Nouveau Management Public (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012 ; Amar & Berthier, 2007 ; Fivat & Pasquier, 2014 ; Gruening, 2001 ; Kalimullah et al., 2012 ; Keraudren & van Mierlo, 1998 ; Marty, 2011 ; Ott, 2012).
- Le néo-libéralisme ou idéologie néo-libérale provient de Friedrich von Hayek et de Milton Friedman. Il remet en cause le rôle de l'État en l'interdisant au sein de la vie économique. Ce courant cherche également à insister sur l'offre et à soutenir une certaine supériorité du rôle du marché sur tout autre ensemble régulé. Dans le contexte du Nouveau Management Public, cette idéologie a inspiré plusieurs personnes notamment : la première ministre de Grande-Bretagne Margaret Thatcher et le président américain Ronald Reagan dans leurs réformes (Bezes, 2005 ; Fivat & Pasquier, 2014 ; Haque, 2004 ; Merrien, 1999 ; Ott, 2012 ; Pollitt & Dan, 2011).
- La théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction amènent à dire que les agents économiques tendent à maximiser leur utilité (Amar et Berthier, 2007 ; Merrien, 1999 ; Thom & Ritz, 2013).

A ces différentes théories peuvent venir s'ajouter d'autres moins importantes tels que : la sociologie des organisations avec le « cercle vicieux bureaucratique », l'analyse des organisations, la théorie des droits de propriété, le choix rationnel, l'école néo-autrichienne (Amar & Berthier, 2007 ; Gruening, 2001 ; Kalimullah et al., 2012 ; Merrien, 1999).

En plus de ces théories pouvant expliquer les fondements du *New Public Management*, Morgana décrit également qu'Henri Fayol prône une réforme des actions managériales étatiques lors d'une conférence intitulée : « l'industrialisation de l'État ». Par conséquent, elle le considère comme un précurseur du *New Public Management*, car il a tiré des conclusions qui sont très proches des principes de ce management (Morgana, 2012).

1.3. Objectifs et actions

Les diverses recherches effectuées ont permis d'identifier trois modèles distincts de cette Nouvelle Gestion Publique ayant des objectifs différents (Emery & Giaouque, 2008) :

- Le modèle de l'efficience ou modèle de marché. Il a pour but de rendre les organisations publiques plus efficaces en les rapprochant des entreprises du secteur privé.
- Le modèle du « *downsizing* », de la décentralisation et de la flexibilité. Il a pour but principal de rendre la gestion plus souple au sein des services administratifs. Il s'agit d'un modèle séparant l'opérationnel de la gestion stratégique. De ce fait, les compétences décisionnelles sont données aux échelons les plus proches des clients et du terrain. Ceci mène à une décentralisation des processus de décision.
- Le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence. Il vise à redéfinir la façon de travailler, c'est-à-dire que ce modèle prône la modification de la culture organisationnelle de telle sorte à provoquer des attitudes conduisant à l'amélioration continue et l'apprentissage. De plus, cela amène à une redéfinition des usagers dorénavant appelés « clients », ce qui implique des efforts afin de les satisfaire au mieux. C'est pourquoi les administrations ont recours à des certifications comme les normes ISO et des enquêtes de satisfaction.

Ces trois modèles sont des idéaux de références et non des modèles appliqués tels quels dans la pratique. En réalité, il y a une tendance à un mélange de ces objectifs, plutôt qu'une application pure et dure d'un modèle particulier (Emery & Giaouque, 2008).

En plus de ces modèles, de nombreux auteurs (Alguazil et al., 2009 ; Gangloff, 2009 ; Knoepfel, 1995) montrent les actions de la Nouvelle Gestion Publique à travers les sept éléments de Hood (Hood, 1991 ; Hood, 1995) :

1. Une décomposition des organisations publiques en unités stratégiques dites aussi « entrepreneuriales ».
2. Un rapprochement vers le secteur privé en introduisant une plus grande compétition dans les organismes publics.
3. Une utilisation plus importante des méthodes managériales issues du secteur privé.
4. Une recherche méthodique visant une réduction des coûts par produit, en d'autres termes, la recherche du moindre coût.
5. Un mouvement vers une décentralisation du pouvoir.
6. Une plus grande importance reconnue aux standards de mesure de la performance.
7. Une mise en avant du contrôle des organisations publiques à l'aide de mesure du résultat, c'est-à-dire de la mesure d'objectifs de production.

Le constat découlant de ces divers points est que la plupart des points cités se retrouvent dans les trois modèles expliqués précédemment.

En se référant aux objectifs déjà mentionnés, le constat qui peut en découler est que le secteur public se rapproche étroitement du secteur privé. Cela se voit au fait que la Nouvelle Gestion Publique est fondée sur le triangle de la performance également appelé les trois E dans la littérature anglo-saxonne reliant « Economie, Efficacité et Efficience ». Ce trinôme est d'ailleurs à la base du management dans le secteur privé. Toutefois, cette notion peut être mise en place qu'à partir du moment où d'une part, il existe un contrôle de gestion dans les administrations publiques (Alguazil et al., 2009 ; Marty, 2011), et d'autre part du fait que le *New Public Management* peut être abordé à travers deux angles : macroéconomique et microéconomique. Le premier reprenant simplement le fonctionnement général de l'action publique et ses aspects budgétaires, alors que le deuxième amène à l'adoption d'outils de management issus de la sphère privée, notamment toujours en ce qui concerne la notion d'incitation à la performance (Marty, 2011).

Alguazil et al. retiennent quant à eux plutôt les quatre fonctions d'Anne Amar et Ludovic Berthier qui reflètent mieux le côté *business* que les éléments de Hood dans l'application des principes du *New Public Management*, soit, premièrement une fonction stratégique. Ces actions stratégiques peuvent aussi être nommées changements organisationnels. C'est-à-dire qu'un changement dans la structure des organisations publiques est nécessaire avec le *New Public Management* autant dans la structure interne qu'externe. Le retrait progressif de l'État en externalisant plusieurs tâches ou encore l'éclatement du pouvoir grâce à la décentralisation sont des exemples de changements. Deuxièmement, une fonction financière qui a pour but principal de diminuer le déficit et la dette publique en recherchant le moindre coût. C'est pourquoi il y a eu l'intégration de la fonction contrôle de gestion. Il y a non plus seulement à l'aspect financier, mais également à des aspects touchant directement le consommateur comme la qualité de service ou encore la satisfaction client. En ressort donc l'objectif de justifier les actions menées par l'État comme le fait une entreprise privée dans la justification de ses prix. Troisièmement, une fonction marketing dite de communication. Elle consiste à informer les citoyens des activités étatiques en utilisant les technologies de l'information et de la communication comme Internet ou d'autres médias. L'objectif central est bien d'informer les citoyens, mais également de séduire l'opinion publique de telle sorte à renforcer la légitimité de l'État. Et finalement, une fonction ressources humaines. Les actions du NPM pour ce domaine sont de deux types. Tout d'abord, une réduction des effectifs permettant ainsi la recherche du moindre coût ; puis, un désir important à motiver l'ensemble des acteurs de l'organisation publique. Ces deux éléments peuvent être décomposés en cascade. La réduction des effectifs occasionne une baisse des coûts mais requiert un accroissement de la productivité exigée de la part des employés qu'il va falloir motiver (Alguazil et al., 2009). Cependant, ce dernier point peut être vu de façon négative, car comme les effectifs sont réduits, cela peut créer une intensification du travail et par conséquent une surcharge pour les employés. C'est d'ailleurs ce que montrent Abord de Chatillon et Desmarais dans leur article : *Le Nouveau Management Public est-il pathogène ?* (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012).

Ces différentes fonctions et actions se retrouvent expliquées de manière plus détaillée dans le tableau de l'annexe 1.

1.4. Outils utilisés

Pour pouvoir réaliser ses objectifs ainsi que les actions énumérées sous le point précédent, la Nouvelle Gestion Publique recourt à des outils qui sont différents selon l'action à effectuer. Ils peuvent être expliqués à l'aide du tableau suivant :

Tableau 1 : les différents outils du NPM.

Actions/Objectifs	Outils
Séparer la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique, de la gestion opérationnelle, qui est placée sous la responsabilité de l'administration. Distinguer ainsi les tâches de financeurs, acheteurs et prestataires des services publics.	Négociation d'un contrat de prestations qui fixe des indicateurs de performance à atteindre dans un délai imparti, entre les autorités politiques (parlement, gouvernement) et les responsables des services administratifs, ou toute autre organisation chargée de la mise en œuvre des prestations publiques. Parfois, une distinction est faite entre un contrat politique qui lie le parlement à l'exécutif et un contrat de management qui lie l'exécutif aux services administratifs.
Créer de la transparence sur la qualité et les coûts des prestations administratives. Utiliser de manière efficiente les ressources publiques (<i>value for money</i>).	Calcul et comparaison des coûts grâce à une comptabilité analytique (par groupes de produits administratifs) et comparaison de différents prestataires (<i>benchmarking</i>).
Orienter les activités administratives en fonction des produits à fournir (plutôt que des règles procédurales à suivre, en matière d'affectation des ressources notamment), voire des effets à engendrer, ce qui introduit la notion de politique publique dans le dispositif de pilotage de l'action publique.	Attribution de budgets globaux aux gestionnaires publics qui disposent d'une large marge de manœuvre pour satisfaire à leurs critères de rendement, et évaluation plus systématique des politiques publiques sur la base des indicateurs négociés.

Réduire la hiérarchie, amincir les bureaucraties, décentraliser certaines tâches administratives et déléguer la gestion au niveau le plus bas (selon le principe de subsidiarité).	Création d'agences exécutives et de structures organisationnelles plus flexibles ainsi que déréglementation de certains statuts de la fonction publique en introduisant des mandats individualisés et le salaire au mérite. Volonté d'engager plus souvent dans les cadres du service public des profils de « managers » et de « leaders ». Accent mis sur une formation au management.
Introduire des mécanismes de type marché dans la production de biens et de services d'intérêt général (y compris en créant des quasi-marchés).	Mise au concours pour la fourniture de certaines prestations (marchés publics), déréglementation des monopoles publics et introduction de bons (<i>vouchers</i>) pour les usagers qui choisissent librement leur fournisseur. Partenariats public-privé.
Orienter les prestations administratives vers les besoins des usagers (ou clients) en les impliquant dans la définition et l'évaluation des prestations à fournir.	Gestion orientée vers la qualité (voire la certification des processus), chartes de service public et enquête de satisfaction réalisée auprès des clients. Redéfinir les interfaces avec les clients, guichets uniques, e-administration (portail internet).
Actions/Objectifs	Outils

Source : Emery, Y. & Giaque, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Le savoir suisse). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Ce tableau reprend les principes de la Nouvelle Gestion publique, c'est-à-dire un désir important d'accroître l'efficacité dans la productivité des organisations publiques, de les restructurer, de les décentraliser, ainsi que de leur octroyer une plus grande flexibilité. Il y a également l'objectif de les orienter fortement vers la notion de qualité en concentrant la prestation vers le client, et finalement d'avoir plus de transparence dans le fonctionnement et les dépenses des administrations publiques (Emery & Giaque, 2008).

De plus, dans les quatre fonctions d'Amar et Berthier expliquées précédemment, un outil est très employé. Le tableau de bord prospectif (le *Balanced Scorecard*) qui sert à contrôler la performance qui n'est plus basée seulement sur des critères de nature financière, mais qui prend également en compte le côté non financier comme avec la notion de qualité ou encore de la satisfaction des clients (Alguazil et al., 2009). Bezes reprend également des outils importants comme le *benchmarking*, la rémunération au mérite, la charte des clients, les standards de qualité et autres (Bezes, 2005).

1.5. Changements majeurs par rapport à une gestion publique classique

Toutes ces évolutions connues au sein de la gestion publique ont amené des changements considérables. Le point pertinent à mettre en avant est surtout le fait que le Nouveau Management Public a forcé les administrations publiques à changer leur mode de fonctionnement et de gestion. La Nouvelle Gestion Publique ambitionne de faire passer le secteur public du modèle de la bureaucratie wébérienne, longtemps apparu comme la seule forme organisationnelle pouvant se battre contre la corruption et le favoritisme grâce à un ensemble de règles et de procédures, à des modèles organisationnels plus hybrides qualifiés de postbureaucratiques (Gangloff, 2009 ; Ladner et al., 2013 ; Marty, 2011).

L'idéal-type de la bureaucratie wébérienne vient comme son nom l'indique de Max Weber (1991). Ce modèle se base surtout sur la rationalisation. Certaines caractéristiques que possédait cette bureaucratie pouvaient amener à dire qu'elle constituait un système parfait. C'est-à-dire que des règles et des lois formées de manière rationnelle régissaient le mode de fonctionnement des administrations. Premièrement, ces règles et lois permettaient des secteurs de juridictions officielles et fixes. Deuxièmement, une autorité pour diriger était répartie de manière stable et limitée par ces règles. Et troisièmement, les droits et obligations des employés étaient définis de façon systématique et prévus exclusivement aux personnes ayant les qualifications prédéfinies pour les suivre et les remplir. Par conséquent, la connaissance par tous les employés et la clarté liée à ces règles sont des éléments indispensables. C'est pourquoi les fonctionnaires agissent d'après ces règles et lois et non pas d'après la tête du client, du vouloir du chef ou d'autres principes de nature externe à celles-ci (Proulx, 2011).

Il en résulte un certain nombre de caractéristiques accordées aux fonctionnaires. Tout d'abord, ils sont choisis par concours avec comme critères de sélection les compétences ou aux divers diplômes certifiant un certain savoir professionnel. Ensuite, ils sont employés à plein-temps, toutefois il y a une séparation claire entre la personne et sa fonction. De plus, ils se doivent de veiller à respecter les règles préétablies ainsi que les instructions exprimées par les supérieurs hiérarchiques. La rémunération est faite de manière correcte et progressant selon les années de fonction (ancienneté) afin d'empêcher des tendances corrupives. Et finalement, la possibilité d'évoluer selon une logique de « plan de carrière » est offerte à chacun des fonctionnaires. Certains pays tels que l'Allemagne et la France gardent de grands traits de ce modèle. Cependant, il s'avère que ce système rencontre des difficultés dans un environnement en mutation. C'est pourquoi, une conception plus hybride est nécessaire, mélangeant des principes de ce modèle avec des éléments de l'économie et de nouvelles formes de gouvernance (Ladner et al., 2013).

En découle de ces évolutions un nouveau modèle appelé postbureaucratique. Il est aussi identifié sous l'appellation d'après fonctionnariat. Cela indique la suppression du terme fonctionnaire pour laisser place à celui de collaborateur (Ladner et al., 2013). Les employés sont recrutés selon des conditions proches de celles du secteur privé tout en jouissant des garanties du droit public (Emery & Giaucque, 2008). Avec cette nouvelle vision de la gestion publique, des changements tels qu'une recherche plus accrue de l'efficacité et de l'efficacités qui se traduit par un durcissement des processus d'évaluation de la performance au sein des employés. De plus, un meilleur contrôle des coûts des prestations est obtenu en maîtrisant les effectifs et le nombre de collaborateurs visant à empêcher des mauvaises décisions de recrutement. Les deux éléments fondamentaux à retenir étant le besoin de flexibiliser et simplifier l'administration, ainsi que l'importance de se rapprocher du client de la part des services publics. Ce dernier point implique une amélioration considérable dans le domaine de la communication (Emery & Gonin, 2014).

Ces changements peuvent être synthétisés à l'aide d'un tableau permettant de se faire une idée plus générale des nombreux changements subis au sein des administrations publiques.

Tableau 2 : Comparaison entre l'administration wébérienne et l'administration NPM.

	Administration wébérienne	Administration NPM
Objectifs	Respecter les règles et les procédures	Atteindre les résultats, satisfaire le client
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidales)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités politiciens/administrateurs	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, parcellisation, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateurs de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur les moyens	Axé sur les objectifs
Définition et mise en œuvre des politiques publiques	Séparation	Intégration
Critère d'évaluation	<i>Output</i>	<i>Outcome</i>
Rôle des citoyens dans les politiques publiques	Aucune interférence	Participation/ Coproduction
Acteurs clefs	Citoyens, responsables politiques, responsables hiérarchiques	Responsable de projets, interfaces réseaux, acteurs de la base en contact avec les bénéficiaires

Sources : Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14 ; Ladner, A., Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. & Varone, F. (2013). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes ; Marty, F. (2011). Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Vers un modèle européen de fonction publique? 193-222.

Avec ce changement de conception, le respect des lois et des règles régissant les administrations publiques n'est donc plus le seul élément à prendre en compte. À l'aide du tableau, il est possible de poser comme l'une des raisons d'être du *New Public Management*, l'idée de rendre plus aisée et plus simple l'interaction entre l'administration et ses usagers perçus dorénavant comme des clients.

Pesqueux différencie notamment le client de l'organisation publique de celui du privé. Il mentionne que le client d'un service public a un double rôle, il est simultanément consommateur et actionnaire à travers la fiscalité. Le client du service public ne correspond pas à un agent unique, mais il recouvre plusieurs facettes comme notamment la notion d'utilisateur-citoyen. Et de plus l'utilisateur du service public est confronté à un rapport de dépendance plus fort que dans la relation client-fournisseur classique présent dans le secteur privé (Pesqueux, 2006). Avec son étude menée au sein de son service, le directeur du Service des automobiles du canton de Vaud, Pascal Chatagny, vient conforter cette idée. Cette étude se base sur des éléments théoriques tels que l'orientation client. Il constate que les organisations ayant comme but de générer des profits, se doivent d'adopter une philosophie orientée vers le client. Même si comme déjà vu le client du secteur public se caractérise différemment de celui du secteur privé, l'administration publique doit aborder une approche orientée vers sa clientèle en connaissant ses besoins et modes d'achats. Logiquement, le client va chercher le service lui procurant la plus grande valeur. Dès lors que le service acheté correspond véritablement à la valeur qu'il attendait, naît la notion de satisfaction (Chatagny, 2010).

C'est pourquoi l'intérêt de traiter de l'impact du Nouveau Management Public sur la satisfaction des clients est pertinent.

2. DIMENSIONS DES SERVICES

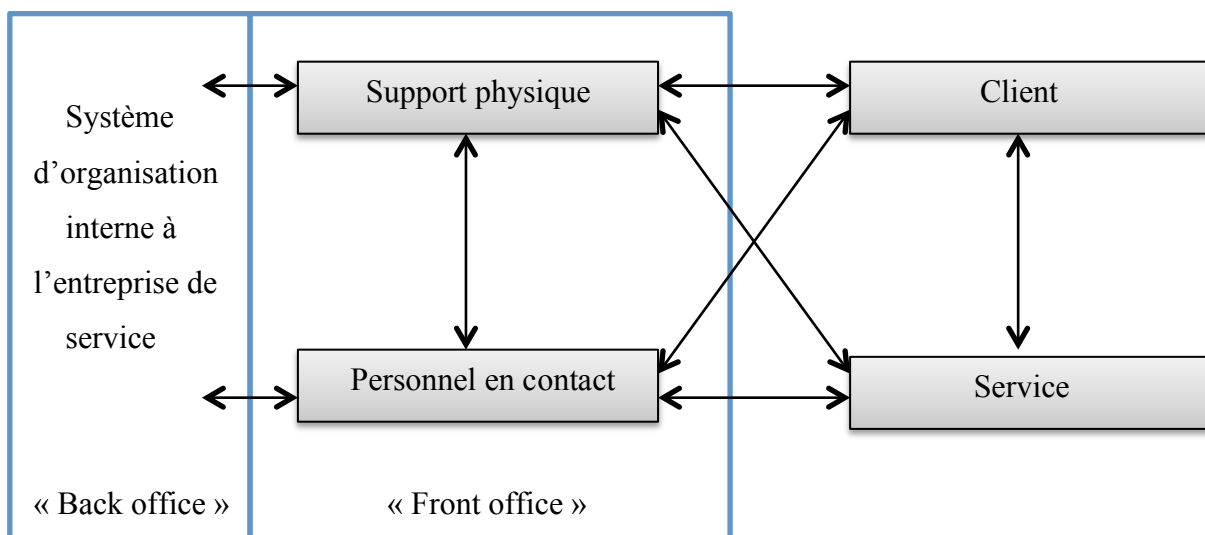
Ce deuxième point théorique traite des différentes dimensions des services, soit les aspects importants liés aux services dont notamment la qualité de service et plus précisément la notion de satisfaction client.

2.1. Servuction

La terminologie de servuction est relativement nouvelle. Elle a été fondée par deux enseignants, Pierre Eiglier et Daniel Langeard. Ils la définissent comme : « L'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et le niveau de qualité ont été déterminés » (Eiglier & Langeard, 1987, p.15). Ce terme précise deux éléments qui interviennent de manière simultanée, d'une part le système de production et d'autre part la distribution du service. La création de ce mot a pour but de donner un nom précis à la production des services (Hermel & Louyat, 2009).

Cette notion est souvent représentée à travers un schéma comprenant divers éléments :

Figure 1 : Le schéma de la servuction



Sources : Inspiré de : Hermel, L. & Louyat, G. (2009). Qualité de service (100 questions pour comprendre et agir). Paris : Afnor ; Meyronin, B. & Ditandy, C. (2011). Du Management au Marketing des Services (Collection fonctions de l'entreprise, 2^{ème} édition). Paris : Dunod.

Le client est à la fois une personne à satisfaire, mais également un coproducteur du service. C'est à ce moment qu'apparaît la notion de participation. D'une manière générale, plusieurs participations existent comme (Meyronin & Ditandy, 2011) :

- La participation au diagnostic : par exemple, chez le médecin ou alors auprès d'un conseiller bancaire ou en assurance.
- La participation à la réalisation : le respect des règles de sécurité dans un aéroport peut être cité comme exemple.

- La participation à la qualité de service : grâce aux réclamations ou au contraire aux commentaires positifs faits au personnel.
- La participation dans la production du service : de nos jours, c'est un élément primordial avec le développement important d'Internet. C'est le cas par exemple, des retraits ou dépôts d'argent auprès d'un automate bancaire.

Avec ces types de participations, il est clair que la contribution du client dans la production est de plus en plus importante et reconnue. Le rôle de la participation tend à mettre en œuvre des participations approuvées par le client de façon à générer la satisfaction de ce dernier (Meyronin & Ditandy, 2011). Cela peut être une explication à la tendance des entreprises à s'orienter davantage vers le client.

Le support physique se définit comme le matériel nécessaire à la production du service. C'est un élément clef, car plus le service est intangible plus l'entreprise devra soigner ses éléments matériels (Meyronin & Ditandy, 2011).

Le personnel au front et son management sont des constituants essentiels à la servuction, car le client est en contact direct avec ce dernier (Meyronin & Ditandy, 2011).

Finalement le service correspond au but et au résultat de tout le système (Meyronin & Ditandy, 2011). Le service peut se définir comme : « une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique » (Kotler, Keller & Manceau, 2012, p.404). Par conséquent, il s'agit de la résultante des trois éléments cités précédemment, ayant pour objectif la satisfaction du client (Meyronin & Ditandy, 2011).

Les termes de « front office » et « back office » font références au fait que le client est en contact avec une partie visible de l'organisation (« front office »), mais il existe également une partie avec laquelle le client ne traite pas (« back office ») (Hermel & Louyat, 2009).

2.2. Caractéristiques d'un service

Un service a plusieurs caractéristiques qui lui sont propres (Hermel & Louyat, 2009 ; Kotler et al., 2012). Comme notamment :

- L'intangibilité : les services sont intangibles, c'est-à-dire que les clients ne peuvent en principe pas les toucher, les voir, les sentir, les goûter ou alors les entendre avant l'achat. Par conséquent, il est difficile de se faire une idée précise sur ce dernier avant d'avoir vécu l'expérience. Deux dimensions sont à prendre en compte. En premier lieu, une dimension physique correspondant à l'impossibilité de pouvoir visualiser et toucher le service. En second lieu, une dimension mentale comprenant la difficulté évidente de se faire une idée précise sur la prestation. C'est pourquoi le consommateur tente de trouver des repères démontrant une certaine qualité du service. Tout va l'interpeller : le personnel en contact, la technologie, l'information, le prix, etc. Les entreprises vont alors remédier à cela en essayant de tangibiliser le service à l'aide par exemple du contexte d'accueil du client pour le rassurer.
- La consommation et production sont simultanées : le service est produit et consommé en même temps dans la plupart des cas. En découle, l'inséparabilité montrant l'indissociabilité entre le service et le prestataire qui le produit. Ce qui signifie que la capacité productive n'est pas illimitée pour le fournisseur. Cela implique quelques fois le refus de certains clients. Par exemple, pour un avion, il y a une limitation du nombre de sièges. Du fait que le client est présent durant la fabrication du service, la satisfaction est souvent liée au vécu durant la prestation plutôt qu'au véritable résultat final.
- La variabilité : la qualité du service peut varier selon le contexte de mise en œuvre, c'est-à-dire les personnes en contact, les lieux, les moyens mis à disposition, etc. Pour répondre à cette variabilité, les entreprises tendent à former leur personnel ainsi que de prendre en compte la satisfaction des clients.
- La périssabilité : un service n'est pas conservable, en d'autres termes si un service n'est pas vendu, il est perdu. C'est pourquoi, les entreprises aériennes par exemple diminuent leurs prix lorsqu'il reste quelques places.

Ces caractéristiques montrent clairement une distinction entre les services et les produits. Les clients jouent un élément essentiel dans la production de la prestation. D'ailleurs dans certains cas, la dénomination d'employés ponctuels est attribuée aux clients (Lovelock, Wirtz & Lapert, 2004).

2.3. Types de services

Il est possible de classer les services de différentes façons. Dans ce cas, la différenciation des services de Kotler et al. (2012) qui a été reprise par Hermel et Louyat (2009) est retenue :

- Le produit-service appelé aussi l'hybride. Il est composé de deux parties ayant la même proportion, c'est-à-dire d'une part un produit et d'autre part un service. L'exemple illustrant le mieux ce fait est le domaine de la restauration. Il y a une consommation de nourriture et de boissons par le client, ce qui renvoie à la notion de produits, mais se trouve également une prestation de service par le biais du serveur.
- Le service lié avec des produits ou d'autres services. La prestation comprend alors une partie centrale de service et d'autres éléments de produits et de services. C'est le cas par exemple du transport aérien qui consiste en un service principal de transport et des éléments physiques tels que la nourriture, les boissons ou encore les journaux ainsi que des services supplémentaires comme le salon VIP ou alors la réservation. Cette notion de services supplémentaires ou périphériques est issue de la fleur des services développée par Lovelock présente en annexe 2.
- Le pur service se caractérise quant à lui par une offre essentiellement de service. Un exemple peut être celui d'un avocat ou d'un psychologue.

En plus de ces typologies principales, il existe également l'achat d'un produit pur rendant un service comme le dentifrice ou alors le savon (Hermel & Louyat, 2009 ; Kotler et al., 2012). La classification peut aussi se faire selon le degré d'implication des différentes parties prenantes. C'est-à-dire si le client est fortement en présence dans la fabrication du service ou au contraire, c'est le personnel en contact qui est déterminant (Hermel & Louyat, 2009).

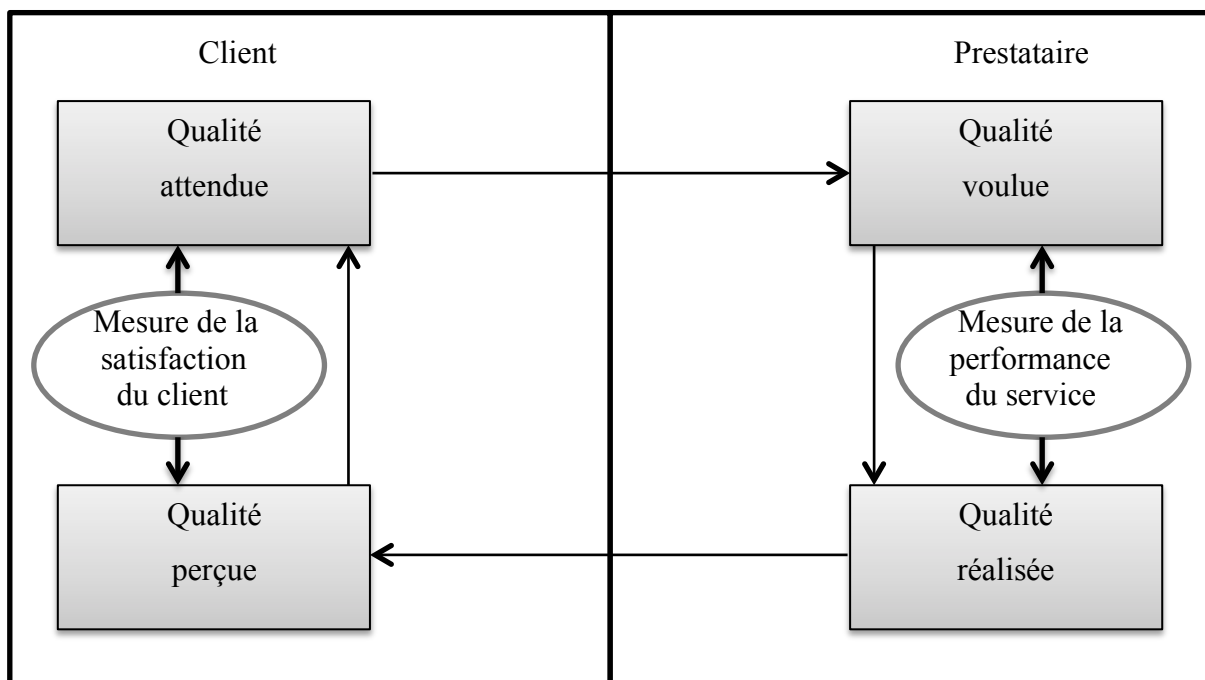
Le but pour les entreprises est donc de faire une promesse de service ayant comme objectif, pour le prestataire, de chercher à satisfaire au mieux ses clients (Meyronin & Ditandy, 2011). Ce but visé par les entreprises renvoie à deux notions importantes qui sont la qualité de service et la satisfaction du client.

2.4. Notion de qualité de service

La notion de qualité de service est fondamentale, car elle intervient à chaque moment de la rencontre avec les clients. Il est clair que si les employés n'arrivent pas à répondre aux questions posées par le client, ou alors ne mettent pas toute leur attention à leur service, cela affecte clairement la qualité perçue par celui-ci. C'est pourquoi la qualité de service est un élément à prendre très au sérieux pour les entreprises actives dans le domaine des services (Kotler et al., 2012).

Cette qualité comprend plusieurs types de qualité qui peuvent être synthétisés à l'aide d'un carré appelé le carré de la qualité ou alors le carré d'Averous exposé dans l'ouvrage de Laurent Hermel et Gérard Louyat (2009) : *La qualité de service* :

Figure 2 : Le carré de la qualité



Source : Inspiré de : Hermel, L. & Louyat, G. (2009). *Qualité de service (100 questions pour comprendre et agir)*. Paris : Afnor.

Le but des entreprises est donc de réduire ces deux écarts, soit entre le service voulu et réalisé et entre le service attendu et perçu (Hermel & Louyat, 2009).

Une étude menée auprès du secteur bancaire a permis de lister différents déterminants de la qualité de service (Johnston, 1995 dans Institut Européen d'Administration Publique, 2008) :

- Accessibilité : l'accessibilité au lieu où se trouve la prestation voulue. Cela englobe également la facilité de se situer dans l'environnement du service et l'exactitude de l'itinéraire.
- Esthétique : les aspects esthétiques composant l'offre de services sont agréables pour le client. Comme par exemple : l'aspect visuel, la présentation des installations et des produits.
- Attention et obligeance : l'attention portée aux clients. C'est-à-dire que la capacité du personnel d'accorder toute son attention à sa clientèle et de montrer une certaine motivation à son égard.
- Disponibilité : la disponibilité des diverses installations, des employés ainsi que des produits du service pour les clients.
- Propreté et ordre : la propreté et l'ordre des éléments tangibles des services.
- Confort : le confort physique que renvoie les installations ainsi que l'environnement du service aux clients.
- Dévouement : le dévouement du personnel en montrant une satisfaction et une fierté dans l'accomplissement de leur travail.
- Communication : l'aptitude des membres du personnel de communiquer de manière claire et limpide ainsi que la précision des informations données et l'attention portée à l'écoute et la compréhension du client.
- Compétence : la compétence du personnel en action. Les employés doivent effectuer leur travail de façon professionnelle et être capable de répondre aux clients ainsi que de le conseiller de manière censée et adéquate suivant la situation.
- Amabilité : la politesse, la courtoisie et le respect présentés par les employés en contact avec la clientèle. Le personnel doit également être capable à certains moments d'être discret et importun.
- Convivialité : les éléments consistant à un accueil chaleureux des clients par le personnel et permettant ainsi d'avoir une atmosphère conviviale.

- **Fonctionnalité** : les produits accompagnant le service doivent être en adéquation avec le niveau de qualité prédéfini et la fonctionnalité des produits du service.
- **Intégrité** : la justice, l'honnêteté, la sincérité, l'équité sont des éléments qui doivent être pris en compte lors de l'interaction avec le client.
- **Fiabilité** : La fiabilité doit être conforme à la promesse faite par le prestataire.
- **Réactivité** : la capacité du personnel à répondre aux demandes ou problèmes des clients de manière opportune et rapide.
- **Sécurité** : la sécurité personnelle de la clientèle et de ses biens dans ses relations avec le service. Cela comprend également le côté confidentiel.

La constatation que la clientèle est fréquemment en contact direct avec un employé dans le domaine des services est à nouveau présente. Par conséquent, la qualité du service dépend fortement de la motivation de la personne avec laquelle elle communique. C'est pourquoi, il est nécessaire pour les entreprises d'inclure une dimension de motivation (Diridollou & Vincent, 2001). Proulx consacre d'ailleurs un chapitre entier de son livre « Management des organisations publiques » sur ce phénomène de motivation qu'il dit être complexe (Proulx, 2011). Pour répondre à ce problème de motivation, les entreprises vont même jusqu'à récompenser leurs employés afin qu'ils restent motivés dans l'accomplissement de leurs tâches et qu'ils tendent à maintenir une atmosphère chaleureuse. Pour ce faire, les organisations font aussi des enquêtes de satisfaction auprès de leurs employés. Entre alors en ligne de compte un certain marketing interne. En plus de cela, le domaine des services doit également soigner son marketing externe et interactif souvent résumé à l'aide d'un triangle appelé triangle des services (Kotler et al., 2012).

Certes, les notions de qualité de service et de satisfaction client sont fortement liées. Cependant, il est important d'éviter de les confondre (Lovelock et al., 2004). Pourtant, même dans la communauté scientifique il y a quelques fois confusion, car pour définir la qualité de service, on utilise le terme de satisfaction des clients (Meyronin & Ditandy, 2011). La définition de la qualité de service de Eiglier et Langeard qui signale qu'un service de qualité est celui qui, dans un contexte donné, satisfait le client cible peut être prise comme exemple (Eiglier & Langeard, 1987).

Dans le domaine des services publics qui est au cœur de ce travail, d'autres éléments peuvent entrer en considération comme la transparence de l'information (Kotler et al., 2012).

2.5. Notion de satisfaction client

Pour appréhender cette notion de satisfaction client, il est nécessaire de s'interroger de façon directe sur la réalisation de la prestation au niveau opérationnel (Institut Européen d'Administration Publique, 2008). De nombreuses définitions sont proposées par la littérature pour cette notion qui recouvre plusieurs aspects. Nous retenons que la satisfaction client se définit comme le jugement d'une personne qui compare, lors de sa consommation, la performance qu'il perçoit d'un bien ou dans notre cas d'un service avec les attentes qu'il en avait. Il en résulte trois situations possibles. Premièrement, si la performance perçue est inférieure à ses attentes, le client est alors déçu et cela génère de l'insatisfaction. Deuxièmement, si les deux coïncident, le client est satisfait de son expérience. Et finalement, si la performance perçue est supérieure aux attentes, il est fortement satisfait, voire même enchanté (Kotler et al., 2012).

Evrard ajoute deux autres aspects plus précis à la satisfaction en la définissant comme un construit à la fois cognitif et affectif qui intervient lors d'une expérience spécifique (Evrard, 1993). La satisfaction comprend alors trois caractéristiques :

- La nature de l'état psychologique : la satisfaction est comparable à une réponse émotionnelle.
- La nature de l'expérience : la satisfaction est un jugement de valeur et un opinion qu'une personne manifeste sur le service qu'il a expérimenté.
- Le caractère relatif de la satisfaction : la satisfaction se fait par une comparaison entre l'expérience subjective faite par le client et une base de référence initiale.

Les attentes jouent donc un rôle fondamental. C'est pourquoi il est important de connaître les facteurs pouvant les influencer (Institut Européen d'Administration Publique, 2008) :

- Les besoins personnels : tout client d'un service possède un ensemble de besoins personnels dits fondamentaux pour lequel il a des attentes envers le service. Par conséquent, il est impératif de comprendre ces besoins pour concevoir le service.

- L'expérience passée : la plupart des clients auront déjà eu une expérience passée avec ce service. Cette expérience influencera les attentes futures du client. Pour les services publics, les attentes seront influencées par des expériences vécues avec des services privés similaires.
- La communication par le bouche à oreille : les attentes seront faites par des échos reçus de sources autres que le fournisseur direct de la prestation. Comme par exemple des propos venant de la famille, d'amis ou alors par le biais des médias.
- La communication explicite du service : les paroles tenues par le personnel ou alors les informations lues dans des brochures ou sur des supports publicitaires peuvent influencer les clients.
- La communication implicite du service : des éléments tels que les aspects physiques bâtiments et leur rénovation peuvent faire présumer le client à une amélioration de la qualité de la prestation.

De plus, il est important de prendre en compte l'image et la réputation du service qui impactent fortement les attentes des clients. C'est d'ailleurs le cas dans les services publics pour lesquels ces deux éléments sont particulièrement importants (Institut Européen d'Administration Publique, 2008).

Il ne faut pas confondre la satisfaction client avec la qualité perçue. Plusieurs facteurs de distinction peuvent être cités. Tout d'abord, la satisfaction est liée à l'expérience. En d'autres termes, elle ne peut qu'apparaître suite au vécu du service. Contrairement, à la qualité perçue qui peut être mesurée sans toutefois avoir été tirée directement de l'expérience du service grâce à des informations telles que la réputation et l'image que renvoie l'entreprise. Entrent en compte donc l'état d'esprit et l'humeur dans lesquels est le client pour la notion de satisfaction. De plus, la qualité perçue est un élément pouvant venir influencer la satisfaction et réciproquement. Cela signifie que le client peut être influencé par des éléments non rattachés directement au service. Par exemple dans le cas où une personne oublierait ses affaires dans un transport public, il ne sera pas satisfait de la prestation, alors que l'entreprise

n'y peut rien. Et pour finir, la satisfaction touche autant les aspects cognitifs qu'affectifs, alors que la qualité perçue se limite aux aspects cognitifs (Meyronin & Ditandy, 2011).

Deux études présentées dans l'ouvrage de Kotler : *Marketing Management*, montrent d'une part, les facteurs pouvant encourager le client à changer de prestataire, et d'autre part, les attentes spécifiques des clients envers un service. Pour la première étude, il en ressort des aspects liés aux prix trop élevés, injustifiés ou décevants. D'autres sur le manque de praticité comme par exemple des horaires ou lieux inadaptés, des délais d'attente pour le service lui-même ou pour la prise d'un rendez-vous. De plus, les erreurs de facturation et dans l'exécution du service sont des éléments aussi déterminants. Tout comme, le manque d'interaction avec le personnel, c'est-à-dire autant dans l'attention, la politesse, l'écoute et le manque de compétences. La concurrence est également un facteur amenant un possible changement du client trouvant une meilleure offre ailleurs. Et pour finir des problèmes liés à l'éthique tels que la tricherie, la vente forcée ou alors un sentiment d'insécurité.

Dans la seconde étude, le client exprime ses différentes attentes envers un service. Les trois dimensions dominantes sont à nouveau des éléments liés aux compétences des employés, à l'analyse des besoins du client lors d'un premier contact et du traitement de ce dernier comme une personne de valeur (Kotler et al., 2012).

L'objectif du client est d'obtenir un bon service, toutefois dans le cadre des services publics, il est également considéré comme un citoyen. Par conséquent, il peut admettre que dans certains cas, les ressources sont mieux allouées ailleurs. La difficulté dans le domaine des services publics consiste donc à rechercher l'équilibre entre un service au rapport coût/avantages intéressant pour les clients ainsi que des services de bonne qualité et accessibles aux clients (Institut Européen d'Administration Publique, 2008).

Afin d'éviter le départ des clients, les entreprises essaient de les fidéliser au maximum. Car des études montrent qu'il coûte moins cher de garder ses clients que d'en attirer des nouveaux (Kotler et al., 2012).

Par conséquent, il est inévitable de prendre en compte la satisfaction client en la mesurant dans une visée d'amélioration des prestations offertes. De plus, la fidélité des clients est influencée par leur satisfaction (Hermel & Louyat, 2009).

C'est pourquoi la fidélité et la satisfaction client préoccupent actuellement fortement les entreprises, autant actives dans la production de services que de biens. Ce point peut être une explication de l'orientation de plus en plus fréquente des organisations vers leurs clients.

2.6. Fidélité

La définition de la fidélité d'Olivier reprise par Kotler, présente un engagement profond du client pour acheter ou fréquenter encore un produit ou un service malgré des facteurs situationnels et des efforts marketing capable d'occasionner un changement de comportement d'achat du client (Kotler et al., 2012).

Un client fidèle montre deux types d'engagements. Premièrement, un engagement comportemental, c'est-à-dire que la personne va acheter toujours chez le même fournisseur et de plus en plus. Il fournit aussi régulièrement des feedbacks. Deuxièmement, un engagement psychologique qui fait que le client ne se voit pas mettre fin à sa relation avec son fournisseur. Il a une attitude positive envers lui, ce qui implique une vision et des paroles positives (Kotler et al., 2012).

Plusieurs modèles de qualité de service vise une augmentation de la consommation de services et de fidéliser le client. Cependant, pour la plupart des services publics, cela est moins pertinent de par le fait de la situation de quasi monopole dans laquelle évoluent certaines administrations publiques. Ce qui implique que les clients n'ont pas forcément le choix et sont contraints de consommer ces différents services (Institut Européen d'Administration Publique, 2008).

Comme il sera présenté par la suite dans la partie empirique de ce travail, la notion de fidélité est un peu appréhendée de manière différente dans des administrations publiques telles que l'OCN et le SAN.

3. LIENS ENTRE *NEW PUBLIC MANAGEMENT* ET SATISFACTION CLIENT

Ce dernier point fait le lien entre le *New Public Management* et la satisfaction des clients d'un point de vue théorique afin d'émettre des hypothèses qui seront testées dans la partie empirique à l'aide des enquêtes de satisfaction.

3.1. Liens et hypothèses

L'existence de liens entre le *New Public Management* et la satisfaction client a été relevée dans la littérature. Cependant, elle n'a jamais été formalisée de façon très claire et précise. Comme nous l'avons déjà fait remarqué et l'affirme Warin : « La satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public [...] » (p.148). Il y ajoute également que la satisfaction des clients constitue l'un des objectifs définis dans les programmes de réforme du secteur public, inspirés de la Nouvelle Gestion Publique. Ce qui implique un changement tendant à considérer les usagers plutôt dans leur rôle de consommateurs ou clients que de citoyens (Warin, 1999), d'où la présence indéniable d'une relation entre ces deux éléments. Toutefois, la façon dont cette Nouvelle Gestion Publique influence la satisfaction des clients n'est pas précisément expliquée.

La satisfaction des clients étant mentionnée comme l'un des objectifs de la Nouvelle Gestion Publique, nous pouvons affirmer que toutes les actions menées vont dans ce sens. Il est alors possible de faire ressortir différents liens entre le Nouveau Management Public et la satisfaction client grâce à deux des trois modèles caractéristiques du *New Public Management* qui reprennent le plupart des actions de ce management.

Premièrement, comme nous l'avons déjà indiqué le modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence vise comme objectif de modifier la culture organisationnelle dans le but d'une amélioration continue et favorisant l'apprentissage au sein de l'administration (Emery & Giaque, 2008). Ce modèle peut permettre de tirer un premier constat : une amélioration constante de la qualité du service rendu est faite. De nombreux pays ont introduit des

« engagements de qualité » afin d'améliorer la qualité des services (Pollitt & Bouckaert, 1995). Le recours à des certifications de type ISO renforce également cette volonté d'associer et d'intégrer des démarches qualité (Giauque, 2003). Cela peut être paradoxal, car la qualité impacte la satisfaction des clients, mais cette satisfaction fait partie inhérente des démarches visant le développement de la qualité (Bartoli & Hermel, 2006).

Et deuxièmement, le modèle du « downsizing », de la décentralisation et de la flexibilité comme déjà expliqué, cherche à rendre la gestion plus souple dans les services administratifs. L'opérationnel est alors séparé de la gestion stratégique, ce qui implique une délégation des compétences décisionnelles aux personnes les plus proches des clients. Les employés sont alors plus responsabilisés. De plus, Amar et Berthier affirment : « la conception décentralisée issue du NMP permet aux structures de gagner en autonomie, en flexibilité et en réactivité » (p.3). Ils ajoutent également que les employés sont promus d'après un avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance (Amar & Berthier, 2007). Ces éléments impactent nécessairement la motivation des employés, car il est clair que la qualité de leurs prestations sera évaluée et des éventuels avantages ou marques de reconnaissance directement liés.

Afin de résumer les relations pouvant exister entre le Nouveau Management Public et la satisfaction client, nous posons les hypothèses suivantes : Le *New Public Management* influence la satisfaction des clients à travers :

- H₁ : Des employés plus compétents et motivés, impliquant :
 - H_{1a} : Un meilleur accueil comprenant des aspects comme :
 - un meilleur accès ;
 - de meilleures infrastructures et équipements ;
 - une meilleure relation avec le personnel ;
 - une meilleure touche finale.
 - H_{1b} : Moins d'attente
- H₂ : Les attentes liées à la prestation mieux prises en compte ainsi qu'une plus grande confiance et par conséquent des prix plus en adéquation avec les attentes des clients.

Ces points impliquant par conséquent une satisfaction plus élevée pour une organisation appliquant la Nouvelle Gestion Publique et donc :

- H₃ : Une meilleure qualité de services perçue par les clients.

PARTIE EMPIRIQUE

4. DESCRIPTIONS DES DEUX SERVICES

Dans cette partie, une description de chacun des services est faite afin de mieux comprendre dans quels contextes évoluent ces deux administrations publiques et quelles sont leurs spécificités.

4.1. Description de l'OCN

Cette description se base sur le questionnaire de l'annexe 3 auquel a répondu le directeur, Monsieur Marc Rossier. L'Office de la circulation et de la navigation du canton de Fribourg abrégé OCN dispose de trois sites répartis dans plusieurs villes du canton. Le siège se situe à Fribourg où toutes les prestations sont disponibles ainsi que six pistes de contrôle. Les deux autres sites offrent exclusivement des prestations administratives et techniques liées aux conducteurs et aux véhicules. Le premier se situe à Bulle et comporte deux pistes de contrôle. Alors que le second se trouve à Domdidier et possède quatre pistes de contrôle. Cette succursale a notamment été agrandie en 2013. Comme près de 90% des citoyens fribourgeois peuvent atteindre en moins de 20 minutes un de ces sites : le projet d'en créer un nouveau n'est pas prévu.

Ce service public comprend en 2014, 87 ETP ce qui correspond au nombre d'employés à temps plein. L'analyse de l'évolution du nombre d'employés de l'annexe 3a montre une hausse du personnel de 20.7% sur les dix dernières années. Cette augmentation peut s'expliquer par la croissance générale des activités de l'OCN. Des gains de productivité ont également été réalisés grâce à l'instauration par exemple de sessions d'examens théoriques sans prise de rendez-vous ou encore de services en ligne sur Internet.

Cet office public compte des revenus pour 19 millions en 2014. D'après le tableau de l'annexe 3b, ce montant est en hausse depuis 2005. Une différence entre les revenus et les revenus des prestations obligatoires et contractuelles (les deux premières lignes du tableau) est visible dans ce même tableau. Elle provient des revenus liés aux prestations sur mandat. Ces prestations sont mandatées par le canton de Fribourg et la Confédération pour l'OCN.

Cet office offre diverses prestations à sa clientèle comme notamment:

- L'admission à la circulation routière (conducteurs et véhicules)
- L'admission à la navigation (conducteurs et bateaux)
- Les cours et actions de prévention afin d'améliorer la sécurité routière
- Les mesures administratives (gestion du droit de conduire)
- La perception des taxes cantonales et fédérales (impôts sur les véhicules et les bateaux et redevances sur le trafic des poids lourds).

De plus, des prestations contractuelles (hors du mandat obligatoire de puissance publique) sont réalisées, comme par exemple des contrôles techniques volontaires de véhicules ou des ventes de numéros de plaques spéciaux.

L'OCN compte environ 700 clients par jour aux guichets pour des prestations administratives et contrôles des véhicules, soit en moyenne 175'000 clients sur toute l'année. En plus de cela, quelques 600 appels téléphoniques sont traités par jour pour une moyenne annuelle de 150'000. Il y a également Internet qui entre en ligne de compte avec près d'un million de consultations de pages et environ 2'000 téléchargements de l'application Smartphone de l'OCN.

Les prix des services proposés sont calculés au moyen de la comptabilité analytique, c'est-à-dire qu'un taux de couverture par groupe de prestations est estimé et analysé chaque année. En cas de modifications nécessaires pour le tarif d'une prestation particulière, un calcul spécifique est fait pour cette prestation. De plus, une appréciation avec les prix des autres services des automobiles de la Suisse est faite.

Afin d'avoir une bonne qualité des diverses prestations, plusieurs éléments sont mis en place par ce service. Les supervisions par les cadres sont un de ces éléments. De plus, une enquête « voiture fantôme » est effectuée par un institut externe et indépendant. Elle est assimilable aux enquêtes « client anonyme » faites dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. Une autre enquête est également réalisée par l'institut MIS Trend, elle consiste en une enquête de satisfaction auprès de la clientèle privée de l'OCN. Elle est complétée avec un *benchmarking* avec plusieurs autres cantons. Une dernière enquête comparative se concentra

sur la satisfaction de la clientèle privée entre l'OCN et d'autres services des automobiles de cantons latins est encore effectuée. Les réclamations des clients sont également inventoriées. Finalement, des statistiques permanentes sur les taux de services sont réalisées. Elles portent sur le nombre d'appels téléphoniques pris avant et après trois sonneries, sur les délais de réponse des courriers électroniques et d'autres éléments.

Les objectifs de qualité pour l'année 2015 liées aux prestations sont fixés dans un document appelé objectifs unités organisationnelles (cf. annexe 3c). Sont répertoriés dans ce document des éléments importants tels que les objectifs déterminés, les mesures et indicateurs permettant d'atteindre ces objectifs ainsi que les degrés d'atteinte des objectifs.

A ces différents éléments sur la qualité de service s'ajoutent pour améliorer la qualité un système d'assurance qualité avec des normes ISO 9001 et 14001 ainsi qu'une accréditation 17020 pour les contrôles techniques des véhicules et bateaux. De plus, une doctrine est appliquée en permanence. Elle comporte des processus qui doivent être simples, l'assurance d'une grande fluidité, ainsi que l'assurance de compétences professionnelles.

Le problème lié à l'intangibilité des services est résolu grâce à une matérialisation des prestations existantes lorsque cela est possible. Par exemple, dès lors qu'un candidat réussit son examen théorique, il reçoit immédiatement son permis d'élève au guichet. Il en est de même en cas de réussite de son examen pratique, il a la possibilité de recevoir directement son permis en format carte de crédit au guichet.

Afin d'avoir une image bien perçue par sa clientèle, le personnel suit régulièrement des formations. De plus, les collaborateurs consacrent du temps aux clients en le saluant, le conseillant et enfin en prenant congé de lui de façon adéquate. Le personnel est également soutenu par des outils modernes permettant ainsi par exemple de visualiser en permanence les appels téléphoniques entrant en éventuelle attente de prise en charge. Des infrastructures d'accueil modernes et conviviales comme une cafétéria ouverte au public viennent aussi soutenir le client devant attendre d'être servi. A cela vient s'ajouter, des locaux clairs, lumineux, insonorisés et tempérés afin d'avoir une atmosphère chaleureuse. La volonté de montrer l'image d'une entreprise « transparente » permet également une meilleure vision de la clientèle, c'est-à-dire que le personnel ne se barricade pas derrière des vitres, mais une

proximité des clients est mise en avant. Et finalement, si les objectifs de satisfaction client sont atteints, les employés touchent des primes d'environ 2'000 francs par année.

L'OCN vise à permettre aux clients de contribuer à la réalisation des prestations. Grâce à Internet, le client peut déplacer un rendez-vous pour les contrôles techniques des véhicules ou alors remplir divers formulaires, par exemple une demande de permis d'élève ou autres. De plus, la possibilité de consulter gratuitement l'auto-index en ligne des détenteurs de véhicules est offerte à chacun. Les garagistes peuvent quant à eux fixer des rendez-vous pour des contrôles de véhicules et les moniteurs pour des examens de conduite pratique. Il existe également l'opportunité d'annoncer un changement d'adresse par e-mail.

En ce qui concerne la gestion des réactions des clients, la direction de l'OCN traite et analyse toutes les réclamations écrites ainsi que les retours des enquêtes de satisfaction faites sur les sites. De plus, l'OCN rencontre régulièrement ses partenaires professionnels et par conséquent, les besoins et attentes de ces derniers sont pris en considération et mis en œuvre s'ils s'avèrent justifiés et réalisables.

L'OCN fait très peu de choses pour fidéliser sa clientèle, car il s'agit d'un client captif et donc il n'est pas judicieux d'engager des ressources pour cet objectif. La priorité de cette administration est d'offrir un service de haut niveau autant bien sur le plan quantitatif que qualitatif. C'est pourquoi l'OCN tente d'avoir des délais les plus brefs possibles pour la fixation d'un rendez-vous pour l'examen pratique par exemple.

Son directeur est clair sur le marketing opéré par l'OCN. Pour lui, comme il s'agit d'une institution publique fournissant des prestations à des clients essentiellement captifs, la mise en place d'un marketing soutenu n'est pas primordiale. Cependant, des actions importantes sont réalisées dans le but de développer et renforcer l'image de ce service envers ses partenaires clefs. Il s'agit donc plutôt de mesures de communication à l'aide des relations publiques que d'actions marketing. Plusieurs exemples peuvent être cités : la conférence de presse au printemps, le site Internet attractif, l'application Smartphone ou encore la présence fréquente dans des foires régionales et cantonales.

Il est essentiel de savoir que l'OCN n'est pas privatisé comme je le pensais, mais qu'il jouit d'un statut autonome avec la personnalité juridique. Par conséquent, en cas de dissolution de l'OCN, le bénéfice de liquidation reviendrait à l'État de Fribourg. En outre, ce statut permet de répondre aux mieux aux besoins des clients, du personnel et de l'État de Fribourg par le biais d'une flexibilité et d'un engagement optimal des ressources autant bien humaines, financières, immobilières que techniques.

Par conséquent, l'OCN essaie de satisfaire au mieux ses clients et effectue de nombreuses actions pour y parvenir. Il est également fondamental de prendre en compte que cette administration publique bénéficie d'un environnement particulier de par son statut et n'applique pas un management traditionnel, mais le *New Public Management*.

4.2. Description du SAN

Cette description repose sur le questionnaire de l'annexe 4 posé au directeur de ce service, Monsieur Pascal Chatagny. Le Service des automobiles et de la navigation du canton de Vaud abrégé SAN possède quatre sites répartis à travers le canton. Le siège principal se trouve à Lausanne Blécherette, il y a également le COV à Nyon, le CEV à Aigle et finalement le CNV à Yverdon-les-Bains. De plus, le SAN loue des installations dans un garage à Echendans et des pistes pour effectuer des examens motos à Cossonay et Payerne. En ce qui concerne les contrôles techniques agricoles, les contrôleurs se rendent dans différents villages du canton dans le but d'éviter les déplacements des agriculteurs du canton. Ils se rendent aussi dans les ports des lacs vaudois pour effectuer les expertises des différents types de bateaux (cf. annexes 4a et 4b).

Cette administration publique compte en 2014, 214.8 ETP ce qui correspond au nombre d'employés à temps plein. Le graphique de l'annexe 4c indique une légère augmentation depuis 2008. Les raisons de cette hausse sont diverses (cf. annexes 4d, 4e, 4f). Cinq raisons principales peuvent illustrer cette augmentation. Premièrement, une forte augmentation du parc automobile ce qui amène à un besoin accru des contrôles techniques. Deuxièmement, un accroissement de la population vaudoise et par conséquent une hausse de la demande d'examens pratiques et d'autres prestations. Troisièmement, des modifications au niveau législatif qui sont en augmentation ce qui compliquent les activités administratives, par

exemple, Via Sicura. Quatrièmement, l'ouverture en 2011 d'une piste de contrôles supplémentaires dans la ville de Nyon et finalement, le développement de prestations nouvelles.

Le budget prévoit pour 2015 un montant d'émoluments de 45.2 millions CHF. L'annexe 4g du questionnaire démontre que ce nombre est en légère hausse comparé à la période de 2009 à 2012 et depuis 2013, il est relativement constant.

Cette administration offre différentes prestations. Les principales sont les suivantes :

- Des contrôles techniques pour tous les types de véhicules routiers et bateaux
- Des examens théoriques et pratiques pour les divers véhicules routiers et les bateaux
- Des formalités pour l'importation de véhicules
- Des renseignements téléphoniques pour toutes questions liées aux permis, aux véhicules et aux immatriculations
- Des immatriculations pour toutes les catégories de véhicules
- Des délivrations de plaques temporaires
- Des délivrations d'autorisations pour les transports qualifiés de spéciaux
- Des expertises judiciaires pour les véhicules accidentés après demande d'un Juge ou d'un Procureur
- L'encaissement des taxes automobiles et pour les bateaux
- La gestion de contentieux
- Des délivrations des autorisations de parcage pour les personnes à mobilité réduite
- La gestion du droit de conduire
- L'organisation de campagnes de prévention.

Le SAN compte en moyenne en 2014 un total de 358'242 personnes servies aux guichets. Sur les dernières années (cf. annexe 4h) une hausse jusqu'en 2013 est constatée, et puis une légère baisse pour 2014. De plus, ce service reçoit également des appels téléphoniques à hauteur de 313'176. L'annexe 4h montre également qu'en analysant l'évolution sur plusieurs années, il y a une augmentation croissante depuis 2009.

Les prix des diverses prestations sont calculés en respectant le principe de la couverture des frais et d'équivalence d'après l'article 2 alinéa 1 du Règlement sur les émoluments perçus par le SAN. Ces principes découlent de l'Arrêt du Tribunal fédéral du 8 décembre 2003.

En ce qui concerne la qualité de service, depuis 2009, le SAN est certifié ISO 9001 et accrédité à la norme 17020 depuis 2014. Ce qui implique que différents indicateurs de qualité sont définis et des objectifs qualité sont déterminés chaque année. De plus, une fois par mois, le comité de direction du service effectue une revue qualité en collaboration avec le responsable qualité du service. Ainsi lorsqu'il y a des écarts, des analyses sont faites et des mesures correctives sont appliquées si nécessaire. En plus de ces divers éléments, le SAN mandate l'institut MIS Trend de Lausanne pour réaliser une enquête de satisfaction auprès de 400 clients. Cette enquête est également effectuée dans plusieurs autres cantons tels que le Valais, Fribourg, Neuchâtel ou encore parfois Genève et le Jura ce qui permet un *benchmarking* intéressant. Les objectifs de cette enquête sont détaillés en annexe 4j. Ce service effectue encore une enquête avec un véhicule fantôme qui peut s'apparenter à un style de client mystère. Le véhicule test présenté au contrôle technique par un client est monté avec des défauts. De plus, des enquêtes ponctuelles sont établies à l'aide d'un nouvel outil appelé *FeedbackNow* qui permet d'évaluer la satisfaction de la clientèle à un moment donné sur une question bien précise. Le système de qualité du SAN se compose aussi d'un système de saisie des réactions des clients, autant par téléphone, courriers électroniques ou encore directement aux guichets. Cela permet un suivi constant des réactions et par après d'y répondre au plus vite.

En plus de ces éléments cités précédemment, afin d'améliorer la qualité le SAN dispose d'autres moyens spécifiques tels que le processus 12 qui a pour but de favoriser l'amélioration continue. Comme exemple de mesures allant dans le sens du processus 12, il y a des groupes d'amélioration permanents (GAP) traitant des propositions et suggestions d'amélioration soumises par les collaborateurs ou les auditeurs.

Dans le cas du problème d'intangibilité des services, le directeur du service déclare que l'intangibilité n'est pas un problème pour ses services, car pour lui les enquêtes menées et les mesures prises permettent une bonne analyse de la satisfaction de la clientèle. Même si celle-ci laisse une grande part à la subjectivité, la pertinence et l'intérêt est plutôt son évolution dans le temps.

Afin que l'image donnée soit positive, le personnel suit annuellement de nombreuses formations, lors de journées externes ou internes, dans des domaines comme le savoir-faire et le savoir-être. De plus, pour inciter les employés à fournir le meilleur d'eux-mêmes, des augmentations de salaire et des primes sont possibles pour les plus méritants. Il est également proposé aux personnes compétentes d'intégrer des groupes de travail ou alors d'assumer d'autres activités spécifiques. Le SAN effectue aussi des campagnes d'image à travers la presse ou en joignant des flyers dans les correspondances. Comme le service fêtait en 2014 son 50^{ème} anniversaire, une journée portes ouvertes a été organisée pour permettre aux clients de voir comment fonctionne cette administration. Cette journée a d'ailleurs été une grande réussite. D'une part par le déplacement de près de 3'000 personnes un samedi, et d'autre part par les échos essentiellement positifs de la presse. En plus des nombreuses actions que le SAN fait pour conserver une bonne image, s'ajoutent des campagnes de prévention en collaboration avec la Police cantonale pour permettre aux motards de conduire sur des circuits ou alors avec le TCS pour des cours dédiés aux aînés.

Le SAN tente d'intégrer les clients dans les différents services offerts. Ils ont notamment la possibilité de changer d'adresse directement via le site du SAN. L'administration essaie aussi de simplifier et développer de nouvelles prestations au travers de la cyberadministration. Cela permet d'éviter aux clients des déplacements inutiles. Le SAN délègue également des prestations à des mandataires. Ainsi certains garagistes délégataires peuvent effectuer des premières mises en circulation ou encore des examens pratiques pour le permis de voile.

La notion de fidélité n'est comme l'affirme le directeur du SAN pas autant stratégique que dans le cadre du secteur privé. En outre, cette organisation essaie essentiellement de développer des relations avec ses partenaires dans le but de les intégrer dans leurs réflexions. Néanmoins, elle prend en compte le fait que le client a le choix pour certaines prestations de choisir l'administration avec laquelle il veut traiter. Par exemple, l'expertise technique ou les examens pratiques pour le permis de conduire peuvent être effectués dans un autre canton. C'est pourquoi le SAN est conscient que la qualité du service rendu est d'une grande importance et peut dans certain cas, jouer un rôle dans les décisions des clients.

Le SAN essaie de lier un marketing orienté-client avec un marketing axé sur la performance. Les besoins des clients restent la préoccupation principale de l'administration. Toutefois, la productivité est en augmentation constante, par conséquent la notion de performance est

importante, pour être capable de faire face à la demande croissante des prestations. De plus, la politique n'alloue pas toujours les ressources nécessaires à la production des prestations.

Lorsqu'il s'agit de parler de privatisation du SAN, le directeur remémore la votation populaire du 21 octobre 2007 pour laquelle le peuple vaudois a rejeté un projet d'autonomisation par 51.16 % de votes négatifs, ce qui amène à dire qu'une privatisation n'est pas d'actualité pour ce service.

Cette description du SAN permet d'affirmer que cette administration essaie de prendre en considération au maximum les attentes des clients en mettant l'accent sur la qualité du service, tout en ne négligeant pas l'importance de la performance. Il est également fondamental de savoir que le SAN fait partie d'un environnement traditionnel, donc applique une gestion publique classique, car contrairement à l'OCN, il n'est pas autonomisé.

5. MÉTHODOLOGIE

Afin de tester empiriquement les hypothèses émises précédemment, nous avons procédé à deux enquêtes de satisfaction à l'aide de questionnaires standardisés portant essentiellement sur la perception par les clients de la qualité du service rendu par les deux services automobiles considérés (SAN et OCN). Cette standardisation doit permettre une comparaison point par point de la satisfaction exprimée des clients. En effet, les deux services délivrent, de par la loi, les mêmes prestations. Ils diffèrent cependant par leur statut juridique et leur style de management. L'approche quantitative a été privilégiée par rapport à la qualitative, car selon Kotler et al., elle est considérée comme mieux adaptée à des études portant sur les préférences, la satisfaction et autres éléments allant dans cette direction (Kotler et al., 2012).

5.1. Conception du questionnaire

Pour ce faire, nous avons recueilli des données auprès d'un échantillon de clients de ces deux services des automobiles : afin de nous assurer de la meilleure représentativité de l'échantillon, nous avons veillé à :

- Disposer d'un nombre sensiblement égal d'hommes et de femmes ;
- Pouvoir, au besoin, distinguer des classes d'utilisateurs, par tranche d'âges : jeunes conducteurs qui sont soumis au permis à l'essai pendant trois ans et doivent effectuer leurs cours deux phases (moins de 25ans), conducteurs « normaux », car c'est la période où les utilisateurs disposent de leur permis sans devoir effectuer de cours ou activités particulières (25-69ans), les seniors qui sont qualifiés de la sorte, car ils sont contraints d'effectuer des contrôles médicaux et autres (70ans et plus); en conservant la possibilité d'identifier ces différentes classes d'âges, nous pourrions le cas échéant, faire ressortir des différences de perception de la qualité du service rendu en fonction de l'âge de l'utilisateur, qui, au demeurant, ne recherche pas nécessairement les mêmes prestations.

Étant donné que cette étude est consacrée à la satisfaction client, nous avons interrogé à l'aide d'un questionnaire un échantillon de 90 à 200 clients. Afin d'être le plus précis possible et que les résultats soient parfaitement comparables, notre intérêt s'est concentré sur les deux sites principaux soit : Lausanne pour le SAN et Fribourg pour l'OCN. Il s'agit également des deux seuls sites dans lesquels l'ensemble des prestations sont proposées, c'est-à-dire autant les prestations techniques qu'administratives. De plus, comme il s'agit d'un questionnaire identique pour les deux administrations, nous avons imprimé chacun des questionnaires dans deux couleurs différentes, afin d'éviter les erreurs lors de l'analyse des résultats. Comme le canton de Fribourg est bilingue, il a fallu organiser la traduction en allemand du questionnaire sur demande du directeur de l'OCN pour ne pas que les clients germanophones ne se sentent mis à l'écart. Cependant afin d'éviter des biais liés aux différences culturelles lors de la comparaison des deux administrations, la décision d'analyser exclusivement les questionnaires francophones a été prise.

Afin de récolter le ressenti du client au plus proche de l'interaction avec le service et ses collaborateurs, nous avons privilégié :

1. Une récolte sur site,
2. Sur la base d'un questionnaire proposé par les collaborateurs des services,
3. Laissant ainsi l'opportunité aux clients de remplir directement et à chaud le questionnaire qui se veut pertinent mais également simple d'utilisation et rapide à compléter,
4. Et de me le retourner dans les urnes mises à disposition par les services.

C'est pourquoi, les deux directeurs de ces services ont été contactés personnellement afin qu'ils informent leurs employés des différentes démarches. De plus, la préférence a été donnée à un questionnaire sur papier plutôt qu'à un questionnaire informatique pour deux raisons. Premièrement, comme mentionné précédemment afin d'avoir le ressenti du client immédiatement après le vécu de l'expérience, deuxièmement, pour des raisons relevant de simplicité et de représentativité, c'est-à-dire qu'il est plus aisé de remplir un questionnaire par papier pour l'ensemble de la population que sur Internet, du fait de la difficulté d'utilisation de ces nouvelles technologies pour certaines catégories de personnes (personnes âgées en particulier). Ainsi par Internet, l'échantillon pourrait être moins représentatif de la population.

Afin de pouvoir tester au mieux les hypothèses émises, l'interaction directe du client avec les guichets et les experts a été préférée, laissant ainsi de côté les relations et transactions médiatisées (les appels téléphoniques) et virtualisées (Internet). Pour construire le questionnaire, nous avons retenu une échelle ordinale appelée l'échelle de Likert. Cette échelle se compose dans la plupart des cas de cinq choix de réponses permettant de nuancer le degré d'approbation. Cependant, elle peut être ajustée pour faire place à une échelle comptant sept choix de réponses. Dans le questionnaire, cette dernière a été préférée, afin d'avoir une plus grande précision dans les réponses des clients (Aubert, 2011). Comme exemple d'échelle de Likert :

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Indifférent	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Dans notre cas, les différentes possibilités de réponses ont été nuancées de la manière suivante :

- La note 1 = Le plus bas degré de satisfaction (parfaitement insatisfait),
- La note 4 = Neutre (ni en accord, ni en désaccord) et
- La note 7 = Le plus haut degré de satisfaction (parfaitement satisfait).

Des smileys ont été ajoutés (☹ ☺ ☺) en haut de chaque page afin que les répondants ne se trompent pas dans leurs réponses. Il est également important de savoir que nous avons opté dans l'ensemble du questionnaire pour le masculin à titre général et non pas générique.

Pour concevoir le questionnaire de façon logique, nous nous sommes mis à la place d'un client et avons imaginé son parcours du départ de son domicile à la fin de sa relation avec le service des automobiles. Cela peut être résumé à l'aide du modèle présenté en annexe 5.

Nous avons également avant de distribuer directement le questionnaire à la clientèle des deux services, effectué un pré-test sur une dizaine de personnes afin de savoir si les questions étaient claires et comprises et si le temps consacré aux réponses des questions était adéquat. Il s'est avéré que quelques mots supplémentaires ont dû être ajoutés pour améliorer quelque peu la précision et la clarté des questions. Autrement, les autres éléments étaient clairs et pertinents. D'après le pré-test, le temps pour répondre à ce questionnaire ne devait en principe pas dépasser cinq minutes.

Après les résultats concluants du pré-test, le questionnaire final (annexe 6) a pu être distribué aux différents services des automobiles. La récolte des données a eu lieu lors de la semaine du 18 au 24 mai 2015 simultanément entre Fribourg et Lausanne, afin de pouvoir comparer au mieux les résultats et d'éviter des problèmes pouvant être liés à des aspects temporels. Grâce à un nombre important de clients présents quotidiennement dans ces services, il a suffi d'environ deux à cinq jours seulement pour recenser les réponses des questionnaires.

5.2. Méthode d'analyse

Afin d'analyser au mieux les résultats, le recours au logiciel SPSS a été choisi. Il s'agit d'un logiciel de statistiques permettant de faire toutes sortes d'analyses sur les données.

Dans un premier temps, les résultats bruts de chacun des questionnaires ont été présentés à l'aide d'un tableau récapitulatif résumant le nombre de personnes ayant répondu aux questionnaires, les pourcentages d'hommes et de femmes, la répartition par classes d'âges ainsi que le type de prestations utilisées.

C'est seulement dans un second temps qu'une analyse plus approfondie des résultats a véritablement pu être faite. Tout d'abord, nous avons effectué trois analyses factorielles afin de regrouper les différents items en fonction de différents facteurs. Suite à la première analyse, deux facteurs ont été définis. Puis pour affiner la précision, deux nouvelles analyses factorielles ont été effectuées pour aboutir finalement à six facteurs différents.

C'est grâce à ces différents facteurs que la fiabilité des réponses recueillies a ensuite pu être testée à l'aide de l'Alpha de Cronbach. Pour ce faire, nous avons calculé les coefficients d'Alpha de Cronbach de chacun des facteurs regroupant plusieurs items.

Puis, le calcul des moyennes de chacun des six facteurs a été effectué afin de pouvoir les comparer. Toutefois, avant de procéder à la comparaison de ces moyennes et d'en tirer des conclusions, il faut que les différences entre les moyennes factorielles des deux administrations soient significatives. Dans le cas contraire, rien ne peut être avancé avec certitude. Dans ce sens, nous avons procédé à une analyse multivariée pour voir si ces différences étaient en effet significatives ou pas. Ceci m'a permis de déduire si les hypothèses H_{1a} , H_{1b} et H_2 sont vérifiées ou non.

Finalement, afin de vérifier la dernière hypothèse H_3 concernant la qualité perçue par les clients, nous avons synthétisé les différentes comparaisons en observant si les résultats obtenus pour chacun des facteurs étaient plus élevés pour l'OCN ou le SAN. Dans le cas où la majorité des réponses est plus élevée pour l'une ou l'autre des administrations publiques, nous avons pu conclure à une meilleure qualité perçue pour ce service.

6. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Sous cette partie, les résultats de l'enquête sont présentés, expliqués, analysés à l'aide de mesures et de tests et autres éléments issus de la statistique.

6.1. Résultats bruts

Tableau 3 : Récapitulation des résultats bruts

		Groupe		Groupe	
		SAN	OCN	SAN	OCN
Sexes	Femmes	64	21	32%	22.10%
	Hommes	128	68	64%	71.58%
	Manquantes	8	6	4%	6.32%
Total		200	95	100%	100%
Ages	<25ans	19	22	9.5%	23.16%
	25-69ans	161	66	80.5%	69.47%
	70ans et plus	12	3	6%	3.16%
	Manquantes	8	4	4%	4.21%
Total		200	95	100%	100%
Prestations	Techniques	68	9	34%	9.47%
	Administratives	98	56	49%	58.95%
	Manquantes	34	30	17%	31.58%
Total		200	95	100%	100%

Dans son ensemble, les résultats bruts sont relativement similaires entre le SAN et l'OCN. Pour le sexe des différents répondants, nous remarquons que dans les deux cas, il y a une part plus grande d'hommes que de femmes. Cependant avec un pourcentage légèrement plus élevé pour l'OCN que pour le SAN. En ce qui concerne les âges, dans les deux cas, la majorité des répondants sont âgés entre 25-69 ans, suivis des <25 ans et finalement des 70 ans et plus. Il y a également quelques différences perceptibles dans les divers pourcentages. Finalement, pour les questions de prestations, les répondants des deux services ont davantage utilisé des prestations administratives que techniques toujours avec des proportions différentes. Par conséquent, les deux questionnaires sont comparables, car les différences sont marginales et il n'est pas pertinent de les mettre en avant.

6.2. Analyse factorielle

L'analyse factorielle permet de regrouper les items avec différents facteurs.

Tableau 4 : Matrice de forme suite à la première analyse factorielle

	Facteurs	
	1	2
Question 4.2	0.897	
Question 5.1	0.872	
Question 5.3	0.845	
Question 4.1	0.839	
Question 4.3	0.837	
Question 5.2	0.812	
Question 4.4	0.763	
Question 6.1	0.655	
Question 3.1	0.403	
Question 5.4	0.340	0.313
Question 2.2		0.877
Question 2.1		0.826
Question 2.3		0.824
Question 2.4		0.680
Question 1.1		0.585

Tableau 5 : Matrice de forme suite à la deuxième analyse factorielle

	Facteurs			
	1	2	3	4
Question 4.4	0.963			
Question 4.3	0.827			
Question 4.1	0.775			
Question 6.1	0.648		0.342	
Question 4.2	0.612	-0.306		
Question 5.2		-0.966		
Question 5.1		-0.880		
Question 5.3		-0.871		
Question 5.4			0.935	
Question 3.1				0.991

Tableau 6 : Matrice de forme suite à la troisième analyse factorielle

	Facteurs	
	5	6
Question 2.4	0.889	
Question 1.1	0.775	
Question 2.3	0.650	
Question 2.1		-0.979
Question 2.2		-0.839

À la suite de ces trois analyses factorielles, six facteurs ont été obtenus regroupant plusieurs items de façon cohérente car nous remarquons que :

- Le facteur 1 regroupe les items 4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4 / 6.1 qui traitent de la relation directe avec le personnel.
- Le facteur 2 regroupe les items 5.1 / 5.2 / 5.3 qui parlent strictement des prestations.
- Le facteur 3 comprend uniquement l’item 5.4 traitant de la qualité/prix.
- Le facteur 4 comprend uniquement l’item 3.1 abordant le temps d’attente.
- Le facteur 5 regroupe les items 1.1 / 2.3 / 2.4 qui abordent des aspects liés au confort et aux accès physiques qui sont fortement liés.
- Le facteur 6 regroupe les items 2.1 / 2.2 mentionnent les aspects visuels.

6.3. Test de fiabilité

Il est important de mesurer la validité de l’échelle utilisée. Il s’agit donc de savoir si l’échelle utilisée est cohérente et permet de donner des explications pertinentes par rapport à l’étude réalisée. Il existe plusieurs tests pour vérifier la validité. Pour cette étude, le choix s’est porté sur le test d’Alpha de Cronbach qui a pour but de mesurer la validité interne de l’échelle. Ce test consiste à calculer le coefficient de Cronbach. Il repose sur les corrélations moyennes entre les variables (ou items) contenues dans l’échelle (Stafford & Bodson, 2006). L’analyse de ce coefficient Alpha de Cronbach se fait en deux temps :

- Premièrement, le coefficient global doit être élevé (supérieur à 0.60), car plus il est élevé, plus la validité est forte.
- Deuxièmement, il permet de déterminer l’importance de chacune des variables de l’échelle et ainsi permet de supprimer les variables peu compatibles avec l’ensemble.

Le coefficient Alpha de Cronbach se calcule de la façon suivante : $\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2}\right)$

Pour ce faire, nous avons calculé les Alpha de Cronbach des facteurs qui regroupent plusieurs items, car l'Alpha de Cronbach des facteurs ne comprenant qu'un item donnerait logiquement 1. Par conséquent, les facteurs : 1, 2, 5 et 6 sont considérés.

Tableau 7 : Alpha de Cronbach du facteur 1

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.904	5

Tableau 8 : Alpha de Cronbach du facteur 2

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.915	3

Tableau 9 : Alpha de Cronbach du facteur 5

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.723	3

Tableau 10 : Alpha de Cronbach du facteur 6

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.854	2

Comme tous les coefficients Alpha de Cronbach sont supérieurs à 0.60, l'échelle est donc fiable et par conséquent il n'y a pas lieu de supprimer des items.

6.4. Comparaison des moyennes par facteurs et analyse multivariée

Tableau 11 : Moyennes des différents facteurs

	Groupe	Moyenne	Erreur type	N
Facteur 1	SAN	6.1074	0.96018	200
	OCN	6.3452	0.72970	95
	Total	6.1839	0.89815	295
Facteur 2	SAN	6.2630	0.92485	200
	OCN	6.3830	0.68708	95
	Total	6.3016	0.85618	295
Facteur 3	SAN	5.4835	1.49574	200
	OCN	5.7442	1.34222	95
	Total	5.5675	1.45094	295
Facteur 4	SAN	5.6086	1.49276	200
	OCN	5.9128	1.27729	95
	Total	5.7065	1.43185	295
Facteur 5	SAN	5.3823	1.07456	200
	OCN	5.7773	0.97350	95
	Total	5.5095	1.05771	295
Facteur 6	SAN	4.9871	1.24052	200
	OCN	6.1752	0.92410	95
	Total	5.3697	1.27433	295

Tableau 12 : Analyse multivariée des facteurs

Source	Variables dépendantes	Somme des carrés de type III	Carré moyen	F	Signification	Eta-carré partiel
Groupe	MF1	3.641	3.641	4.569	0.033	0.015
	MF2	0.927	0.927	1.266	0.262	0.004
	MF3	4.378	4.378	2.087	0.150	0.007
	MF4	5.961	5.961	2.926	0.088	0.010
	MF5	10.046	10.046	9.232	0.003	0.031
	MF6	90.925	90.925	68.928	0.000	0.190

MF = Moyenne factorielle

La comparaison des moyennes de chacun des facteurs des deux administrations à l'aide du tableau 11 permet de remarquer que les moyennes factorielles pour l'Office de la circulation et de la navigation (OCN) sont dans tous les cas supérieures à celles obtenues pour le Service des automobiles et de la navigation (SAN).

Cependant afin de pouvoir conclure à une satisfaction plus élevée pour l'OCN que pour le SAN, il faut pour cela que les différences entre les moyennes factorielles soient significatives. Pour ce faire, l'analyse multivariée résumée dans le tableau 12 a été appliquée. Pour qu'une différence soit significative, le coefficient de signification doit être inférieur ou égal à 0.05.

En conséquence, cette analyse multivariée montre que les réponses significatives pouvant être mises en lumière concernent :

- Le facteur 1 avec un coefficient de 0.033
- Le facteur 5 avec un coefficient de 0.003
- Le facteur 6 avec un coefficient nul

Ainsi les facteurs 2, 3 et 4 ne sont pas significatifs. Par conséquent, malgré des moyennes plus élevées pour l'OCN que pour le SAN, aucune conclusion ne peut être tirée quant aux questions traitant strictement des prestations, de la qualité/prix et du temps d'attente. Ceci revient à dire que l'hypothèse H_{1b} concernant un meilleur temps d'attente ne peut être vérifiée car le facteur 4 n'est pas significatif. Cela va de même pour l'hypothèse H_2 traitant d'une meilleure prise en compte des attentes des clients et d'une plus grande confiance reflétant ainsi des prix plus en adéquation avec ces attentes du fait de non significativité des facteurs 2 et 3.

Par contre, l'hypothèse H_{1b} mentionnant un meilleur accueil comprenant plusieurs éléments tels qu'un meilleur accès, de meilleures infrastructures ainsi qu'une meilleure relation avec le personnel est bien vérifiée. Les moyennes des facteurs 1,2 et 3 sont plus élevées pour l'OCN que pour le SAN et ces différences sont significatives, car les coefficients sont inférieurs à 0.05.

Finalement, en ce qui concerne l'hypothèse H_3 qui aborde une meilleure qualité perçue par les clients, il est possible d'affirmer que dans l'ensemble les moyennes factorielles de l'OCN sont plus élevées que celles du SAN. Cependant, comme mentionné ci-dessus, certaines différences ne sont pas significatives alors que d'autres le sont. Par conséquent, en écartant les réponses qui ne sont pas significatives, il est tout de même possible d'affirmer que cette hypothèse H_3 est vérifiée.

CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons décidé de mettre en relation le concept de *New Public Management* avec la notion de satisfaction client. Nous pouvons retenir de cette partie théorique que le développement de ce management s'est fait de manière différente dans chaque pays, à une période où la gestion publique avait besoin de se moderniser. De plus, nous avons vu que les changements entre la gestion publique dite « classique » et ce Nouveau Management Public sont considérables et que cette notion de satisfaction client est désormais intégrée dans les objectifs visés par ce nouveau management.

Comme l'a dit Schwartz : « Aucun chercheur – sauf s'il est assuré d'avoir du génie et, en outre, beaucoup de chance – ne peut plus ignorer la méthode statistique » (Schwartz, 1963). C'est pourquoi nous avons essayé dans une deuxième partie de tester empiriquement les hypothèses émises afin de voir si elles pouvaient être vérifiées.

Les résultats de l'étude menée auprès de ces deux services des automobiles corroborent plusieurs des hypothèses telles que les hypothèses H_{1a} et H_3 . D'après ces résultats, il est possible d'affirmer que le *New Public Management* influence la satisfaction des clients à travers un meilleur accueil qui est décomposable en plusieurs éléments tels qu'un meilleur accès vérifié à l'aide du facteur 5, de meilleures infrastructures et équipements vérifiés par le facteur 6, une meilleure relation avec le personnel et une meilleure touche finale toutes deux vérifiées grâce au facteur 1. De plus, nous pouvons également soutenir que de manière générale, la satisfaction des clients est plus élevée pour une organisation appliquant la Nouvelle Gestion Publique qu'une administration classique, car les moyennes factorielles sont pour la totalité des facteurs plus élevées pour l'OCN que pour le SAN. Cela implique donc une meilleure qualité de services perçue par les clients d'un service appliquant ce Nouveau Management Public. D'après cette étude, la question du prix couvert par le facteur 3 n'a pas une influence significative pour la satisfaction des clients.

Toutefois, des différences de prix relativement considérables entre ces deux administrations publiques sont constatées et synthétisées à l'aide du tableau ci-après :

Tableau 13 : Comparaison des prix des deux organisations

Prestations	Prix de l'OCN	Prix du SAN
Expertise d'une voiture	50.-	65.-
Examen théorique	30.-	40.-
Examen pratique	110.-	130.-
Permis d'élève (voiture)	40.-	30.-
Permis définitif	40.-	45.-

L'OCN appliquant le *New Public Management* peut offrir des prix plus bas pour les clients que le SAN et comme nous l'avons vu, la satisfaction des clients est plus élevée pour l'OCN. Du coup, malgré des différences non-significatives concernant l'influence des prix, nous pouvons tout de même constater que les prix des émoluments de l'administration adoptant la Nouvelle Gestion Publique sont plus bas et donc plus avantageux. Dans ce cas, nous remarquons que le *New Public Management* apporte un avantage en termes de satisfaction client à l'administration l'appliquant. Cet avantage provient sans doute du fait que le *New Public Management* permet de raccourcir le délai de décision par des procédures décisionnelles moins importantes ou du moins plus simples puisqu'elles ne sont plus soumises aux décisions politiques et partisans. Mais également du fait qu'avec le Nouveau Management Public, l'administration jouit d'une plus grande flexibilité et réactivité. Et qui dit plus de souplesse et d'autonomie dit forcément une meilleure prise en compte des besoins des clients.

Par conséquent et pour répondre à la question de recherche, il est dès lors possible d'affirmer que le *New Public Management* impacte la satisfaction des clients positivement. Il est difficile de comparer cette étude avec des études existantes dans la littérature, car certes des études ont été menées sur le *New Public Management*, mais aucune étude ne met en relation ce management directement avec la satisfaction client. Par contre, la littérature académique mentionne souvent ses limites et dangers plutôt que ses avantages (Alguazil et al., 2009 ; Amar & Berthier, 2007 ; Knoepfel, 1995 ; Merrien, 1999). Cette étude montre donc une facette positive du *New Public Management* et montre qu'il prend en considération

l'évolution des attentes de la clientèle. Cependant, notre société évolue tellement rapidement que nous pouvons nous demander si cela sera toujours le cas sur une longue durée ou si cela n'est vérifiable que sur un court laps de temps.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

Alécian, S. & Foucher, D. (2007). Le management dans le service public (Service public, 2^{ème} édition). Paris : Eyrolles.

Aubert, H. (2011). Manuel de statistique (Ellipses Édition Marketing S.A.). Paris : Optimum.

Bartoli, A. (2009). Le management dans les organisations publiques (Management public, 3^{ème} édition). Paris : Dunod.

Diridollou, B. & Vincent, C. (2001). Le client au cœur de l'organisation : La qualité en action (2^{ème} édition). Paris : Editions d'Organisation.

Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). Servuction, le marketing des services. Paris : McGraw-Hill.

Emery, Y. & Giaucque, D. (2008). Repenser la gestion publique : bilan et perspective en Suisse (Le savoir suisse). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Emery, Y. & Gonin, F. (2014). Gérer les ressources humaines (Diriger l'entreprise, 3^{ème} édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Hermel, L. & Louyat, G. (2009). Qualité de service (100 questions pour comprendre et agir). Paris : Afnor.

Kotler, P., Keller, K. & Manceau, D. (2012). Marketing Management (14^{ème} édition). Paris : Pearson.

Ladner, A., Chappelet, J-L., Emery, Y., Knoepfel, P., Mader, L., Soguel, N. & Varone, F. (2013). Manuel d'administration publique suisse. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Lovelock, C., Wirtz, J. & Lapert, D. (2004). Marketing des services (5^{ème} édition). Paris : Pearson.

Meyronin, B. & Ditandy, C. (2011). Du Management au Marketing des Services (Collection fonctions de l'entreprise, 2^{ème} édition). Paris : Dunod.

Proulx, D. (2011). Management des organisations publiques : Théorie et applications (2^{ème} édition). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform : A comparative Analysis* (3rd edition). Oxford : Oxford University Press.

Schwarz, D. (1963). *Méthodes statistiques à l'usage des médecins et des biologistes*. Paris : Flammarion Médecine-Sciences.

Stafford, J. & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Thom, N. & Ritz, A. (2013). *Management public : concepts innovants dans le secteur public* (Economie et Management, 4^{ème} édition). Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.

Articles :

Abord de Chatillon, E. & Desmarais, C. (2012). Le Nouveau Management Public est-il pathogène ? Université de Savoie, IREG. *Management international*, 16(3), 10-24.

Alguazil, T., Bonnin, A., Coutet, C., & Pariaud, R. (2009). Le New Public Management en question.

Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. *Gestion et management publics*, 5, 1-14.

Bartoli, A. & Hermel, P. (2006). Quelle compatibilité entre « orientation-client » et service public ? *Politiques et management public*, 24(3), 13-31.

Bezes, P. (2005). Le renouveau du contrôle des bureaucraties. *Informations sociales*, (6), 26-37.

Buchanan, J. M. & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

Chatagny, P. (2010). *De l'Administré au Client, Un changement de culture au Service des Automobiles et de la Navigation*, Institut de hautes études en administration publique.

Chemla-Lafay, A., Chol, C., Auluck, R., Coué, B., Deleplace, M. T., Dengler, B. & Maréchal, M. (2006). 25ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE : Convergence et systémique, *Institut de la gestion Publique et du Développement Economique*, 293(907).

Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs : état des recherches. *Revue Française du Marketing*, (144-145), 53-65.

- Fivat, E. & Pasquier, M. (2014). L'autonomie fait-elle l'agence ? Working Paper de l'IDHEAP, unité Marketing et Management Publics. Lausanne.
- Friedman, T. L. (2006). *The world is flat : The globalized world in the twenty-first century*. London : Penguin.
- Gangloff, F. (2009). *Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle*. 30e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Giauque, D. (2003). Le client, nouvelle figure disciplinaire de l'administration publique. *Pyramides*, (7), 89-104.
- Gibert, P. (2008). Un ou quatre managements publics? *Politiques et management public*, 26(3), 7-23.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.
- Haque, M. S. (2004). *New Public Management : Origins, Dimensions and Critical Implications*. *Public Administration and Public Policy*, 1.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The « New public management » in the 1980s : variations on a theme. *Accounting Organizations and Society*, 20(3), 93-109.
- Institut Européen d'Administration Publique (2008). Document d'orientation sur la gestion de la satisfaction client. 5^e Conférence européenne sur la qualité : Paris.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality : satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Bank Marketing*, 15(4), 111-116.
- Kalimullah, N. A., Ashraf, K. M. & Ashaduzzaman, M. N. (2012). *New public management : Emergence and principles*. *BUP Journal*, 1(1), 1-22.
- Keraudren, P. & van Mierlo, H. (1998). Theories of public management reform and their practical implications. *Innovation in Public Management*, Cheltenham : Edward Elgar, 133-154.
- Knoepfel, P. (1995). Le New Public Management, est-ce la panacée ? *Revue suisse de sciences politiques*, 1(4), 133-138.
- Marty, F. (2011). *Le nouveau management public et la transformation des compétences dans la sphère publique. Vers un modèle européen de fonction publique?* 193-222.

Merrien, F-X. (1999). La Nouvelle Gestion Publique : Un concept mythique, lien social et politiques-RIAC, 41, 95-104.

Morgana L. (2012). Un précurseur du New Public Management: Henri Fayol (1841-1925). Gestion et management public, (2), 4-21.

Ott, M. (2012). Les administrations publiques françaises face aux théories de nouveau management public (Mémoire de Master en vue de l'obtention du Diplôme de Sup de Co Reims).

Pesqueux, Y. (2006). Le « nouveau public management » (ou New Public Management).

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (1995). Quality Improvement in European Public Services, Sage, Londres.

Pollitt, C., van Thiel, S. & Homburg, V. M. F. (2007). New Public Management in Europe, Management Online Review, p.1-6.

Pollitt, C. & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe : A meta-analysis. Status: published.

Rieder, S. & Lehmann, L. (2004). 16. Evaluation Of New Public Management reforms in Switzerland : Empirical results and reflections on methodology. Research in Public Policy Analysis and Management, 13, 395-414.

Warin, P. (1999). La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères. Politiques et Management Public, 17(2).

Sites Internet :

Office de la circulation et de la navigation (OCN). Consulté le 2 mars 2015. Repéré à : <http://www.ocn.ch>.

Service des automobiles et de la navigation (SAN). Consulté le 5 mars 2015. Repéré à : www.vd.ch/san.

ANNEXES

Liste des annexes

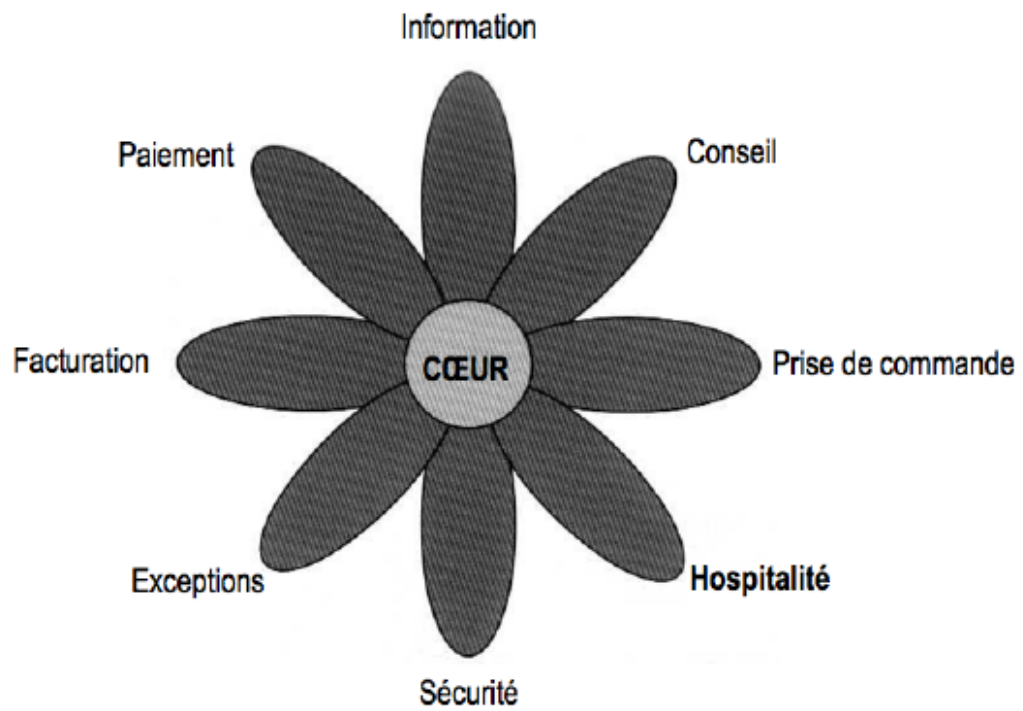
Annexe 1 : Les différentes actions liées au quatre fonctions de la NGP.....	64
Annexe 2 : La fleur des services	65
Annexe 3 : Questionnaire destiné au directeur de l’OCN (réalisé le 16 février 2015)	66
Annexes du questionnaire sur l’OCN :	71
Annexe 3a : Évolution du nombre d’employés et des effectifs des véhicules et bateaux.....	71
Annexe 3b : Évolutions des chiffres de l’OCN.....	71
Annexe 3c : Exemple des objectifs de deux unités organisationnelles pour 2015	72
Annexe 4 : Questionnaire destiné au directeur du SAN (réalisé le 16 février 2015).....	73
Annexes du questionnaire sur le SAN :	78
Annexe 4a : Présence judiciaire sur le territoire cantonal.....	78
Annexe 4b : Les points de contrôles itinérants et bateaux.....	78
Annexe 4c : Évolution du nombre d’employés calculé à temps plein	79
Annexe 4d : Projection du parc véhicules par rapport à la population	79
Annexe 4e : Évolution du nombre de contrôles techniques.....	80
Annexe 4f : Évolution du nombre d’examens de conduite.....	80
Annexe 4g : Évolution des émoluments perçus	81
Annexe 4h : Évolution du nombre de clients servis.....	81
Annexe 4i : Évolution du nombre d’appels téléphoniques	82
Annexe 4j : Certification ISO 9001 : 2008	82
Annexe 5 : Modèle conceptuel du passage du client de son arrivée à la sortie du service ..	83
Annexe 6 : Questionnaire de satisfaction client	84

Annexe 1 : Les différentes actions liées au quatre fonctions de la NGP

Fonction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion par les résultats • Mise en place d'une planification stratégique • Privatisation d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politique (conception) et administrative (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en interne (l'intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
Fonction finance	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (par exemple par la mise en place d'une comptabilité analytique pour comparer les résultats aux prévisions)
Fonction marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication en externe (pour une meilleure communication)
Fonction ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : Amar, A. & Berthier, L. (2007). Le nouveau management public : Avantages et limites. Gestion et management publics, 5, 1-14.

Annexe 2 : La fleur des services



Source : Lovelock, C., Wirtz, J. & Lapert, D. (2004). Marketing des services (5^{ème} édition). Paris : Pearson.

Annexe 3 : Questionnaire destiné au directeur de l'OCN (réalisé le 16 février 2015)

• **Combien de sites possédez-vous ? Où se situent-ils ? Y-a-t-il une envie de créer de nouveaux sites dans les années à venir ?**

Trois sites :

- Fribourg (siège réalisé en 1968, toutes les prestations, 6 pistes de contrôle)
- Bulle (succursale réalisée en 2005, prestations administratives et techniques liées aux véhicules ; 2 pistes de contrôle)
- Domdidier (succursale réalisée en 2002 et agrandie en 2013, prestations administratives et techniques liées aux véhicules ; 4 pistes de contrôle)

Plus du 90 % des citoyens fribourgeois peuvent atteindre ces sites en moins de 20 minutes ; il n'est dès lors pas prévu d'en créer de nouveaux.

• **Combien d'employés avez-vous actuellement (évolutions sur les dix dernières années) ? Ce nombre a-t-il été réduit ou au contraire est-il en hausse ? Comment expliquez-vous cette hausse ou baisse ?**

La hausse du personnel (+ 20,7 % en 10 ans) est liée à une augmentation globale des activités ; le parc des véhicules y compris remorques a progressé de 27,5 % (cf. au tableau de l'annexe 3a).

Des gains de productivité ont permis ces progressions différenciées : services en ligne sur internet, instauration des sessions d'examens théoriques sans prise de rendez-vous préalable, etc...

• **Quel est votre chiffre d'affaires (émoluments) par année ?**

La différence entre les revenus (1^{ère} ligne) et les revenus des prestations obligatoires et contractuelles (2^{ème} ligne) provient des revenus liés aux prestations sur mandat. Elles sont réalisées par l'OCN et sur mandat du canton de Fribourg (encaissement des impôts sur les véhicules et les bateaux) et de la Confédération (participer aux activités d'encaissement de la redevance sur le trafic poids lourds liée aux prestations ou forfaitaire, vignettes autoroutières, etc..) (cf. annexe 3b).

• **Quelles sont les prestations que vous offrez à vos clients ?**

- admission à la circulation routière (conducteurs et véhicules)
- admission à la navigation (conducteurs et bateaux)
- cours et actions de prévention afin d'améliorer la sécurité routière
- mesures administratives (avertissements et retraits de permis de conduire)
- perception des taxes cantonales et fédérales (impôts sur les véhicules et les bateaux et redevances sur le trafic des poids lourds)

En plus, nous offrons des prestations contractuelles (hors du mandat obligatoire de puissance publique) telles que : contrôles techniques volontaires de véhicules, vente de numéros de plaques spéciaux, etc...

- **Combien de clients comptez-vous actuellement (moyenne annuelle 2014) ?**

- **aux guichets** : environ 700 clients/jour pour des prestations administratives et contrôles des véhicules, soit 175'000 clients/an.
- **par téléphones** : environ 600 appels/jour soit 150'000 clients/an.
- **Internet** : près d'un million de consultation de pages + env. 2000 téléchargements de notre application smartphone.

- **Comment sont calculés les prix de vos prestations ?**

Au moyen de la comptabilité analytique ; un taux de couverture par groupe de prestations est calculé et analysé chaque année. Si des modifications de tarifs sont nécessaires, un calcul spécifique est fait pour la prestation (temps consacré, frais variables, frais fixes, etc..). Finalement, une appréciation par rapport aux prix des autres services des automobiles et de l'historique de ce tarif pour le canton de FR est faite.

- **Pouvez-vous m'indiquer les prix suivants :**

Expertises d'une voiture :	50.-
Examen théorique	30.-
Examen pratique	110.-
Elaboration d'un permis de conduire :	
Permis d'élève pour la voiture	40.-
Permis définitif	40.-

- **Comment mesurez-vous la qualité de vos prestations ?**

- Supervisions par les cadres
- Enquête par un institut externe et indépendant « voiture fantôme » ; assimilable aux enquêtes « client anonyme » pour l'hôtellerie ou la restauration
- Enquête par un institut externe et indépendant (M.I.S Trend) de la satisfaction de la clientèle privée de l'OCN. Elle est enrichie avec un benchmarking avec d'autres cantons
- Enquête comparative (OCN et autres services des automobiles de cantons latins) par un institut externe et indépendant de la satisfaction de la clientèle privée
- Inventaire et nature des réclamations des clients
- Statistiques permanente sur des taux de service (nombre d'appels téléphoniques pris avant/après 3 sonneries, délai de réponse de courriels, délai pour produire une décision suite à une infraction vitesse, alcool, etc...)

- **Avez-vous des objectifs qualité et si oui lesquels ?**

Voir l'annexe 3c : Exemple des objectifs de deux unités organisationnelles pour 2015.

- **Quels sont les moyens mis en œuvre pour améliorer la qualité ?**

Système d'assurance qualité (9001 et 14001) ainsi qu'accréditation 17020 (contrôles technique des véhicules et des bateaux). De plus, application permanente de la doctrine suivante :

- Nos processus doivent être simples
- Nous devons assurer une grande fluidité (téléphone, guichet, etc...)
- La compétence professionnelle doit être assurée

- **Comment faites-vous pour remédier aux problèmes liés à l'intangibilité des services ?**

Lorsque la possibilité de matérialiser la prestation existe, elle est mise en œuvre. Exemples :

- Le candidat qui réussit son examen théorique reçoit immédiatement au guichet le permis d'élève conducteur
- Le candidat qui réussit son examen pratique reçoit immédiatement au guichet le permis au format carte de crédit
- Lorsqu'un contrôle technique est réussi, la date et le timbre cantonal sont apposés sur le permis de circulation par l'expert, à la sortie de la piste de contrôle
- Le client qui souhaite échanger un permis de conduire étranger reçoit immédiatement son permis suisse au format carte de crédit, idem pour l'immatriculation d'un véhicule étranger
- La personne qui souhaite un numéro de plaque spécial dispose d'un choix affiché aux guichets avec le tarif. Il peut immédiatement faire la mise en circulation ; on lui délivre de suite le permis de circulation et le numéro de plaque souhaité

- **Quelles mesures réalisez-vous pour que l'image de votre service soit bien perçue par les clients en contact avec votre personnel (formation du personnel, motivation, etc) ?**

- Formation régulière du personnel
- Les collaborateurs accordent du temps au client : saluer / conseiller / prendre congé de façon adéquate
- Soutien du personnel avec des outils modernes (visualisation permanente des appels téléphoniques entrant éventuellement en attente d'une prise en charge, capacités d'accueil d'appels téléphoniques au deuxième niveau, etc.)
- Infrastructures d'accueil modernes et conviviales (cafétéria ouverte au public ; pas de système de ticketing pour les guichets ; accueil téléphonique personnalisé et pas numérique (appuyer 1 pour l'allemand.) ; signalétique simple et efficace.
- Locaux clairs/lumineux/insonorisés/tempérés tout au long de l'année
- Entreprise « transparente » ; on ne se barricade pas derrière des vitres, des sas, etc...
- Objectif d'entreprise annuel de satisfaction des clients. La mesure est réalisée par un tiers indépendant (MIS Trend). Si les objectifs sont atteints, le personnel touche une prime (env. 2'000 francs/an)

- **Quelles sont les possibilités de contribution du client à la réalisation des différents services ? (Cyberadministration) ?**

- Déplacement de rendez-vous online pour les contrôles techniques des véhicules
- Mise de numéros de plaques spéciaux

- Fixation des rendez-vous par les garagistes et les transporteurs pour les contrôles des véhicules
- Fixation des rendez-vous par les moniteurs pour les examens de conduite pratique
- Consultation gratuite et en ligne de l'auto-index des détenteurs de véhicules
- Garnissage en ligne de divers formulaires (demandes de permis d'élève, perte de plaques/permis, non publication sur l'auto-index, etc...)
- Annonce par e-mail de changement d'adresse, etc...

• **Avez-vous un système / processus pour gérer les réactions des clients ? Si oui, comment faites-vous ?**

Toutes les réclamations écrites sont systématiquement analysées et traitées par la direction ; idem pour les retours via enquête satisfaction sur les sites (boîte type « votre avis nous intéresse » avec possibilité de faire des commentaires).

Rencontres régulières formelles et informelles avec les partenaires professionnels (UPSA-FR, moniteurs de conduite, transporteurs disposant d'un grand parc de véhicules, ASTAG-FR, TCS-FR, ACS-FR, etc..). Ecoute des besoins et attentes de ces partenaires : mise en œuvre si justifié, réalisable et coût/efficacité opportun.

• **Comment appréhendez-vous la notion de fidélité au sein de votre organisation, car comme nous le savons, dans le cadre d'une administration publique cantonale telle que la vôtre, des prestations sont obligatoires pour le client (plaques), contrairement à d'autres domaines de services comme la restauration où aucune obligation n'existe ? Que faites-vous pour fidéliser le client ?**

Nous faisons très peu de choses pour fidéliser les clients car comme vous l'indiquez, il s'agit d'un client captif : engager des ressources pour cet objectif n'est pas judicieux.

Les ressources sont affectées en priorité afin d'offrir un service de haut niveau, tant sur le plan qualitatif que quantitatif : délais brefs pour bénéficier d'un rendez-vous pour l'examen pratique ou le contrôle des véhicules, décentralisation des prestations à Bulle et Domdidier, contrôles décentralisés de grands parcs de véhicules ou de véhicules lents (agriculture, machines de chantier).

• **Pensez-vous que la satisfaction d'un client est plus élevée lorsqu'il a affaire à une administration appliquant les grands principes du *New Public Management* ou au contraire la gestion traditionnelle est mieux adaptée à ses besoins ?**

Plus grande satisfaction si NGP seul l'OCN applique la NGP. L'OCN occupe le 1^{er} rang depuis plus de 10 ans selon un tableau qui est confidentiel.

• **Pouvez-vous dire que votre administration utilise un marketing orienté-client ou orienté vers la performance ou alors essayez-vous de lier ces deux éléments ?**

En tant qu'institution publique fournissant des prestations à une clientèle essentiellement captive, la mise en œuvre d'un marketing soutenu n'est pas nécessaire.

Par contre, nous réalisons des efforts importants afin de développer et renforcer l'image de l'OCN auprès de ses partenaires clefs : citoyens, personnes physiques et morales détentrices

de véhicules, entreprises liées au transport routier/branche automobile/formation des conducteurs, représentants politiques.

Il s'agit de mesures dans le domaine de la communication, respectivement des relations publiques : conférence de presse au printemps, communiqués de presse en lien avec nos activités, site Internet attractif, application pour smartphone, présence régulière dans le cadre de foires régionales et cantonales, diffusion d'informations utiles à la clientèle via des écrans dans les zones d'accueil de la clientèle, etc...

- **Pensez-vous que la privatisation de votre service et par conséquent une application plus proche du *New Public Management* est une bonne chose et est perçue par la clientèle ?**

L'OCN n'est pas privatisé. Il bénéficie d'un statut autonome avec la personnalité juridique. En cas de dissolution de l'OCN, le bénéfice de liquidation serait attribué à l'État de Fribourg.

Ce statut permet de répondre aux besoins des clients, du personnel ou encore de la collectivité publique (État de Fribourg) grâce à une flexibilité et un engagement optimal des ressources humaines, financières, immobilières ou encore techniques.

- **Pourquoi les clients auraient-ils avantages à venir chez vous plutôt qu'ailleurs ?**

Les émoluments sont les plus bas selon une enquête nationale qui se trouve sur le site de l'OCN : <http://www.ocn.ch>

La satisfaction des clients est meilleure sur la base d'un tableau confidentiel.

- **Pourquoi est-ce que votre administration a été privatisée ? Dans quel but ?**

Rappel : pas privatisé, mais mise au bénéfice d'un statut autonome de droit public.

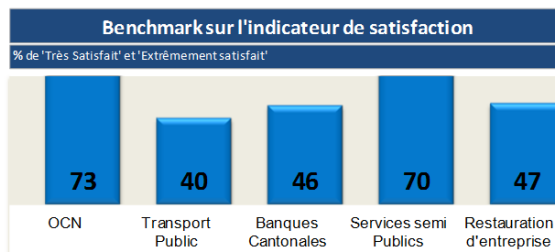
Ce statut permet à l'Office d'offrir un service public de premier ordre en fournissant des prestations de manière efficace, centrée sur les attentes de la clientèle et au meilleur coût. L'Office est également actif dans le domaine de la prévention des accidents de la route.

Les trois partenaires-clefs sont très satisfaits de ce régime, entré en vigueur en 1997 :

1. Les clients professionnels et privés (voir enquête MIS Trend).
2. L'État de Fribourg qui a encaissé en 2014 une contribution annuelle de 2,7 millions de francs alors qu'en 1996, sous le régime « service de l'État » le résultat de l'OCN était d'un million de francs. Pour mémoire, de 1997 à 2014 l'OCN a autofinancé ses propres infrastructures à hauteur de 35,5 millions et versé des contributions en faveur de l'État pour 32,5 millions. En parallèle à ces valeurs, il faut relever que les émoluments sont parmi les plus bas de Suisse, inférieurs de 20 % à la moyenne nationale.
3. Le personnel de l'OCN : ci-dessous résultat d'une enquête anonyme réalisée par un organisme externe, y compris benchmarking avec d'autres entreprises.



Comparée à d'autres entreprises selon le même modèle,
la performance de l'OCN est au meilleur niveau



Annexes du questionnaire sur l'OCN :

Annexe 3a : Évolution du nombre d'employés et des effectifs des véhicules et bateaux

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Personnel	72.05	71.75	73.50	74.55	74.15	76.65	78.65	82.20	86.30	87.00
Effectif des véhicules au 30.09	192'956	197'857	202'865	206'780	211'275	217'168	224'802	232'993	239'631	246'089
Effectif des bateaux au 30.09	5'657	5'651	5'774	5'730	5'767	5'795	5'854	5'852	5'842	5'818

Annexe 3b : Évolutions des chiffres de l'OCN

Année	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Revenus (KF)	16'900	16'573	17'505	16'472	17'864	17'553	18'231	18'916	19'592	19'630
Dont revenus (KF) prestations obligatoires et contractuelles	14'006	13'937	14'041	13'665	14'542	14'728	15'359	15'458	16'363	16'175
Cash-flow brut (KF)	5'534	4'633	5'072	3'686	5'093	4'172	4'305	4'269	4'668	4'698
Bénéfice net (KF)	3'044	3'275	3'014	2'307	2'826	2'920	1'898	2'667	2'928	3'036
Revenus/collab.(KF)	234	231	238	221	241	229	232	230	227	226
Personnel (EPT)	72.05	71.75	73.5	74.55	74.15	76.65	78.65	82.2	86.3	87
% cash-flow brut/revenus	33%	28%	29%	22%	29%	24%	24%	23%	24%	24%
Parc des véhicules (en milliers)	193	198	203	207	211	217	225	233	240	246
Parc des véhicules	192'956	197'857	202'865	206'780	211'275	217'168	224'802	232'993	239'631	246'089
Contrib. annuelle Etat (KF)	1'758	2'000	2'000	2'000	2'200	2'200	2'300	2'350	2'600	2'700
% contrib. annuelle et émoluments	12.6%	14.4%	14.2%	14.6%	15.1%	14.9%	15.0%	15.2%	15.9%	16.7%
% contrib. Par rapport au cash-flow brut	31.8%	43.2%	39.4%	54.3%	43.2%	52.7%	53.4%	55.0%	55.7%	57.5%

Annexe 3c : Exemple des objectifs de deux unités organisationnelles pour 2015

Office de la circulation
et de la navigation

Objectifs 2015

Secteur : Navigation

	Objectif	Mesures/Indicateurs	Pondération	Degré d'atteinte objectif (DAO)			Remarques
				80 %	100 %	120 %	
Objectifs périodiques	1	Le service level des ACD 533 et 733 est $\geq 90\%$	0,2	$\geq 87\%$	$\geq 90\%$	$\geq 93\%$	2006: 89%; 2007: 88%; 2008: 86%; 2009: 81%; 2010: 89%; 2011: 91%; 2012: 90%; 2013: 90%; 2014: 88%
	2	Optimiser le nombre de contrôles techniques effectués par sortie	0,3	$\geq 18,5$	≥ 19	$\geq 19,5$	2004: 16; 2005: 15; 2006: 17; 2007: 18,5; 2008: 18,2; 2009: 18,1; 2010: 18; 2011: 19,06; 2012: 19,6; 2013 : 19,5 ; 2014 : 18,9 Remarque : Ce décompte tient compte des rendez-vous avec "annonce tardive" et "non présentés" qui sont facturés.
	3	Intégrer les employés administratifs du secteur navigation dans le call center "comptabilité" pour un nombre total d'heures de 1'000 au moins	0,2	≥ 950	≥ 1000	≥ 1050	2010: 562,8; 2011: 796; 2012: 995; 2013 : 957 ; 2014 : 964
Objectifs de changement	4	Rattrapage du retard au niveau des contrôles techniques navigation durant la saison 2015	0,3	1872	1971	2070	La planification pour 2015 établie en novembre 2014 est à valider en janvier 2015 et doit permettre de rattraper les retards 2014, y compris les mesures de bruit. L'objectif 2015 pour les expertises et les contrôles techniques est de 1971. L'appui du service technique (M. Bugnon) est fixé à 45 jours

Le reste des mandats du Secteur NAV sera suivi dès 2015 avec la liste suivante :
Projets tâches répétitives : P-xxxx (p.ex. Indicateurs), selon plan initial pour 2015 à établir jusqu'au 12.01.2015 avec des mises à jour périodiques en tenant compte des changements de priorité des projets et des ressources disponibles.

Fribourg, le 23 décembre 2014

Office de la circulation
et de la navigation

Objectifs 2015

Secteur: circulation

	Objectif	Mesures/Indicateurs	Pondération	Degré d'atteinte objectif (DAO)			Remarques
				80 %	100 %	120 %	
Objectifs périodiques	1	Vente de plaques avec no spéciaux ≥ 340 Kf	0,3	≥ 320 Kf	≥ 340 Kf	≥ 360 Kf	1999 : 54'650 fr. ; 2000 : 84'450 fr. ; 2001 : 110'000 fr. ; 2002 : 149'565 fr. ; 2003 : 181'850 fr. ; 2004 : 188'275 fr. ; 2005 : 260'500 fr. ; 2006 : 301'675 fr. ; 2007 : 305'935 fr. ; 2008 : 281'070 fr. ; 2009 : 287'795 ; 2010 : 307'935 fr. ; 2011 : 341'595 fr. ; 2012 : 330'940 fr. ; 2013 : 338'800 fr. ; 2014 : 360'000 fr. (prévision)
	2	Le service level de l'ACD 544/744 est de 83 %	0,3	$\geq 79\%$	$\geq 83\%$	$\geq 87\%$	2006 : 83 % ; 2007 : 85 % ; 2008 : 85 % ; 2009 : 84 % ; 2010 : 81 % ; 2011 : 81 % ; 2012 : 82 % ; 2013 : 82 % ; 2014 : 84 % (prévision)
Objectifs de changement	3	SIAC : fin du traitement des listes de la Confédération en respectant les délais fixés	0,1	Jour J+2 semaines	Jour J	Jour J-2 semaines	Tenue d'une liste de contrôle avec échéance demandée et fin de traitement effective. L'objectif peut être ajusté lorsque les listes à traiter sont connues.
	4	Contrôle systématique et correction si nécessaire de tous les lieux de stationnement des véhicules de l'ensemble des 163 communes du canton	0,3	≤ 31.10	≤ 30.09	≤ 31.08	Le S IT génère les listes de contrôle afin que les premières soient disponibles dès le 1 ^{er} mai 2015.

Fribourg, le 23 décembre 2014 – Version 2 / MB

Annexe 4 : Questionnaire destiné au directeur du SAN (réalisé le 16 février 2015)

• **Combien de sites possédez-vous ? Où se situent-ils ? Y-a-t-il une envie de créer de nouveaux sites dans les années à venir ?**

Le Service des automobiles et de la navigation du canton de Vaud disposent de quatre sites que nous trouvons à Lausanne Blécherette (siège principal), COV à Nyon, CEV à Aigle et CNV à Yverdon-les-Bains.

En outre, nous louons des installations dans un garage à Echendans et des pistes pour effectuer des examens motos à Cossonay et Payerne.

Nous effectuons également des contrôles techniques itinérants pour les véhicules agricoles en particuliers. Nous nous rendons donc dans de nombreux villages du canton afin d'éviter des déplacements aux agriculteurs du canton.

Pour le domaine de la navigation, nous nous rendons dans les ports des lacs vaudois pour effectuer les expertises des différents types de bateaux existants.

En annexe, un schéma des lieux décentralisés (annexes 4a, 4b).

• **Combien d'employés avez-vous actuellement (évolutions sur les dix dernières années) ? Ce nombre a-t-il été réduit ou au contraire est-il en hausse ? Comment expliquez-vous cette hausse ou baisse ?**

Pour 2014, nous disposons de 214.8 ETP (équivalent temps plein). Comme nous pouvons le constater sur le graphique annexé (annexe 4c), le nombre de postes a légèrement augmenté depuis 2008.

Les raisons de cette augmentation sont les suivantes (annexes 4d, 4e, 4f) :

- forte augmentation du parc automobile d'où accroissement des besoins de contrôles techniques
- accroissement de la population vaudoise : demande subséquente accrue pour les examens pratiques de conduite respectivement les prestations générales de la clientèle
- modifications législatives qui augmentent / compliquent les activités administratives. Nous pouvons citer Via Sicura comme principal exemple.
- Ouverture d'une piste de contrôles supplémentaires en 2011 à Nyon
- Développement de nouvelles prestations

• **Quel est votre chiffre d'affaires (émoluments) par année ?**

Pour 2015, le budget prévoit un montant d'émoluments de CHF 45.2 millions. Voir également l'évolution sur les graphiques annexés (annexe 4g).

• **Quelles sont les prestations que vous offrez à vos clients ?**

Notre site internet donne plus de précisions, www.vd.ch/san. Voici la liste des principales activités offertes par le SAN :

- contrôles techniques pour tous les types de véhicules routiers et bateaux
- examens théoriques et pratiques pour les véhicules routiers et les bateaux
- formalités pour importer des véhicules

- renseignements téléphoniques pour toutes les questions liées aux permis, aux immatriculations, aux véhicules
- immatriculer toutes les catégories de véhicules
- délivrer des plaques temporaires
- délivrer des autorisations pour les transports spéciaux
- procéder à une expertise judiciaire pour des véhicules accidentés sur demande d'un Juge ou d'un Procureur
- encaisser la taxe automobile et bateau
- gérer le contentieux
- délivrer des autorisations de parcage pour personnes à mobilité réduite
- délivrer, retirer des permis de conduire
- organiser des campagnes de prévention
- etc...

• **Combien de clients comptez-vous actuellement (moyenne annuelle 2014) ?**

- aux guichets
- par téléphones

Voir les chiffres sur les graphiques (annexes 4h, 4i)

• **Comment sont calculés les prix de vos prestations ?**

En respectant le principe de la couverture des frais et de l'équivalence, conformément à l'art. 2 al. 1 du Règlement sur les émoluments perçus par le Service des automobiles et de la navigation (RE-SAN).

Ces deux principes découlent de l'Arrêt du Tribunal fédéral du 8 décembre 2003 (2P.44/2003).

• **Pouvez-vous m'indiquer les prix suivants :**

Expertises d'une voiture :	65.-
Examen théorique	40.-
Examen pratique	130.-
Elaboration d'un permis de conduire :	
Permis d'élève pour la voiture	30.-
Permis définitif	45.-

• **Comment mesurez-vous la qualité de vos prestations ? Avez-vous des objectifs qualité et si oui lesquels ?**

Le SAN est certifié ISO 9001 depuis 2009. Différents indicateurs de qualité sont donc définis, des objectifs qualité sont également fixés annuellement. Chaque mois, le comité de direction effectue une revue qualité avec le responsable qualité pour le service. Lors d'écarts, des analyses sont effectuées et des mesures correctives sont prises en cas de besoin.

De plus, le SAN mandate l'institut MIS Trend à Lausanne pour effectuer une enquête annuelle de satisfaction auprès de 400 clients. Cette enquête est également effectuée par d'autres cantons (VS – FR – NE et parfois GE et JU) ce qui permet un benchmarking intéressant.

Les objectifs de cette enquête se trouvent également en annexe 4j.

Nous effectuons aussi une enquête avec un véhicule fantôme (véhicule test avec des défauts présentés à un contrôle technique par un client), style de Mystery Client.

A cela s'ajoute encore des enquêtes ponctuelles que le SAN effectue au moyen d'un nouvel outil appelé *FeedbackNow*. Il permet de recenser la satisfaction des clients de manière ponctuelle sur une question précise.

Notre système de qualité comprend aussi un système de saisie pour les réactions de la clientèle, qu'elles soient émises par courrier, courriel, directement aux guichets et lors d'appels téléphoniques. Un suivi des réactions est effectué par les pilotes de processus.

• **Quels sont les moyens mis en œuvre pour améliorer la qualité ?**

Comme indiqué ci-dessus, les analyses effectuées permettent de définir si des mesures doivent être prises ou non. Le SAN a mis différents moyens en place pour améliorer sa qualité. Le processus 12 : Favoriser l'amélioration continue est le moteur de toute la démarche soutenu par les mesures suivantes :

- SA : suggestions d'amélioration émises par le personnel
- Audits : des auditeurs internes sont formés et effectuent plus de 40 audits par années. Des suggestions sont émises et transmises aux pilotes de processus
- GAP : groupes d'amélioration permanents : ce sont des groupes de travail « Métiers » qui traitent les propositions et suggestions d'amélioration émises par les collaborateurs ou les auditeurs
- Des formations « Métiers » spécifiques sont proposées lorsque des nouveautés sont introduites
- La responsable qualité surveille un plan d'amélioration continue qui recense toutes les propositions et mesures décidées
- Une revue qualité est effectuée à la fin de l'année
- Des séances de travail régulières sont organisées avec les partenaires tels que les garagistes ou les moniteurs d'auto écoles

• **Comment faites-vous pour remédier aux problèmes liés à l'intangibilité des services ?**

L'intangibilité de nos services n'est pas un problème. En effet, les différents types de mesures mis en place, respectivement les différentes enquêtes de satisfaction nous permettent d'avoir une bonne analyse de la satisfaction de la clientèle. Même si celle-ci laisse une grande part à la subjectivité, c'est plutôt son évolution dans le temps qui est intéressante et pertinente.

• **Quelles mesures réalisez-vous pour que l'image de votre service soit bien perçue par les clients en contact avec votre personnel (formation du personnel, motivation, etc) ?**

Différentes actions sont entreprises tout au long de l'année. Le personnel du SAN suit de nombreuses formations : chaque collaborateur suit annuellement des journées de formation externe ou interne dans les domaines tels que le savoir faire ou le savoir être.

Un système pour la reconnaissance du travail permet d'honorer au travers d'augmentation de salaire ou de primes individuelles les personnes méritantes.

Le personnel peut également être intégré dans des groupes de travail ou être chargé d'assumer des activités spéciales.

Nous effectuons aussi des campagnes d'image dans la presse ou en joignant des flyers dans nos correspondances.

En 2014, nous avons fêté le 50^{ème} anniversaire du centre de Lausanne. Construit en 1963, ce site est très connu des Vaudois et nous avons profité pour organiser une journée portes ouvertes et montrer ainsi ce que nous faisons. Cette journée du 3 octobre 2014 a été une totale réussite puisque les différents échos dans la presse étaient tous positifs et près de 3'000 visiteurs sont se déplacés un samedi pour nous rendre visite.

Nous effectuons également des campagnes de prévention en collaboration avec la Police cantonale (conduite sur circuit pour les motards à Bresse) ou avec le TCS : cours pour les aînés.

- **Quelles sont les possibilités de contribution du client à la réalisation des différents services ? (Cyberadministration) ?**

Certaines prestations sont déléguées à des mandataires. Ainsi certains garagistes délégataires sont autorisés à effectuer des premières mises en circulation, des tests de freinage en charge ou des examens pratiques pour le permis de voile.

Des formulaires téléchargeables sur Internet sont disponibles et nous avons même mis en ligne le changement d'adresse. En outre, nous développons de nouvelles prestations pour que le client puisse obtenir facilement des prestations depuis un portail de cyber administration.

- **Avez-vous un système / processus pour gérer les réactions des clients ? Si oui, comment faites-vous ?**

Voir indications ci-dessus.

- **Comment appréhendez-vous la notion de fidélité au sein de votre organisation, car comme nous le savons, dans le cadre d'une administration publique cantonale telle que la vôtre, des prestations sont obligatoires pour le client (plaques), contrairement à d'autres domaines de services comme la restauration où aucune obligation n'existe ? Que faites-vous pour fidéliser le client ?**

La notion de fidélisation d'un client n'est effectivement pas aussi stratégique que dans le secteur privé. Nous développons plutôt les relations avec nos partenaires afin que ceux-ci soient intégrés dans les réflexions.

Néanmoins, nous sommes attentifs au fait que le client peut, pour certaines prestations, choisir où il veut aller obtenir sa prestation. C'est pourquoi, la qualité du service rendu est extrêmement important et va très probablement déterminer le choix du client.

- **Pensez-vous que la satisfaction d'un client est plus élevée lorsqu'il a affaire à une administration appliquant les grands principes du *New Public Management* ou au contraire la gestion traditionnelle est mieux adaptée à ses besoins ?**

Il est difficile de répondre à cette question. Néanmoins, je pense pouvoir affirmer qu'un service appliquant les principes du NPM met toutes les chances de son côté pour satisfaire au mieux les besoins de sa clientèle.

Cette gestion permet également de pouvoir agir, réagir à des situations particulières très rapidement. Pour exemple : la SAN vaudois essaie depuis maintenant près de 10 ans de construire un nouveau centre afin de répondre à la demande des prestations. Un projet est en cours mais la réalisation de celui-ci va prendre encore un certain nombre d'années. Mon homologue fribourgeois a agrandi sa filiale de Domdidier pour répondre à l'augmentation des prestations dans cette région liée à l'arrivée de transporteurs. Son projet est déjà réalisé et cela lui a pris peut être deux ou trois ans entre la décision et la réalisation.

- **Pouvez-vous dire que votre administration utilise un marketing orienté-client ou orienté vers la performance ou alors essayez-vous de lier ces deux éléments ?**

Nous essayons de lier les deux dans notre stratégie marketing. Les besoins du client restent notre source principale de réflexion.

Nous devons également augmenter constamment notre productivité, donc notre performance, afin de pouvoir faire face à l'accroissement des prestations car la politique ne nous met pas toujours à disposition les ressources réellement nécessaires.

- **Avez-vous déjà pensé à une privatisation de votre service comme c'est le cas pour le service du canton de Fribourg ?**

Lors d'une votation populaire le 21 octobre 2007, le peuple vaudois a refusé un projet d'autonomisation par 51.16 % de vote négatif. Un tel projet n'est pour l'instant pas à l'ordre du jour.

- **Pourquoi les clients auraient-ils avantages à venir chez vous plutôt qu'ailleurs ?**

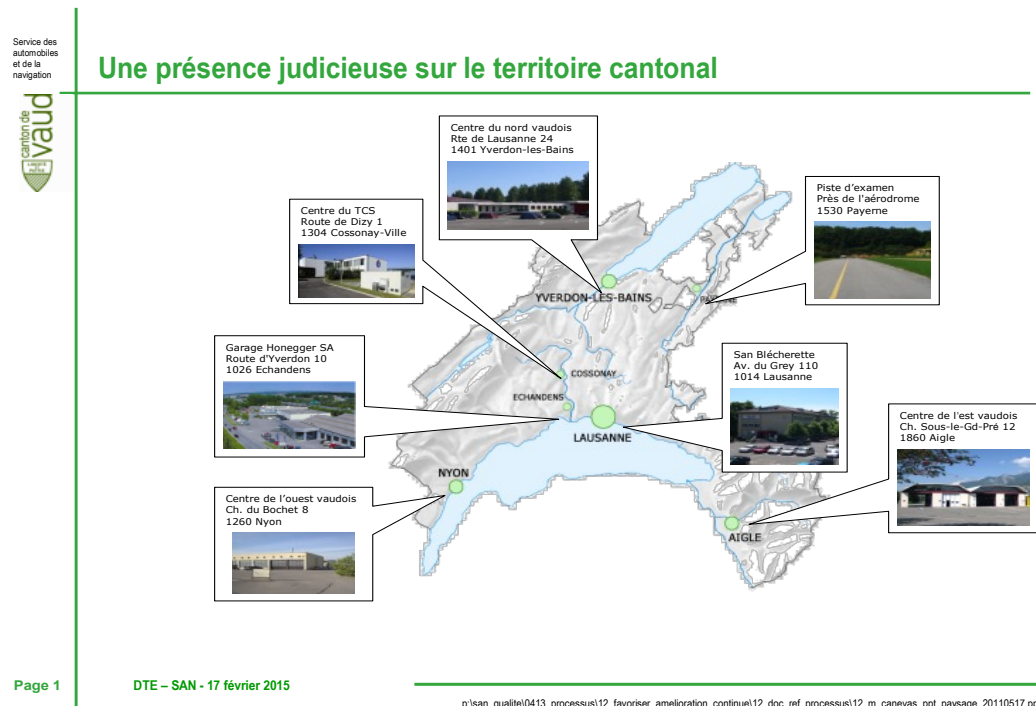
Je pense que le SAN vaudois a déployé une politique qualité qui correspond aux besoins de ses clients. Nous avons également mis la priorité du développement des compétences de notre personnel. Un bon service renforcé par du personnel compétent est un atout indéniable.

Toutefois, je conçois clairement qu'un vaudois habitant Avenches ne passe pas devant le site de l'OCN à Domdidier pour venir à Yverdon-les-Bains juste parce qu'il est vaudois. La proximité reste un critère déterminant.

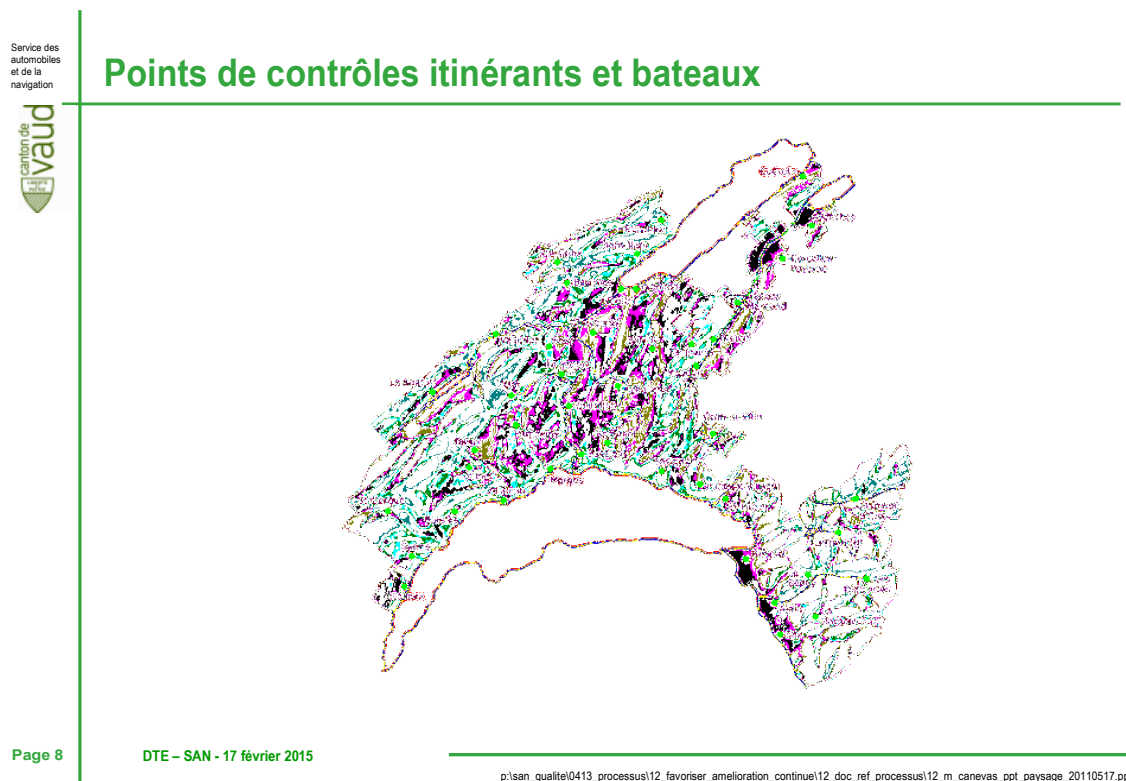
Notre politique se résume comme suit : la qualité au SAN c'est : assurer nos prestations à nos clients et partenaires par un service efficient, soigné et courtois grâce aux compétences et au développement de notre personnel.

Annexes du questionnaire sur le SAN :

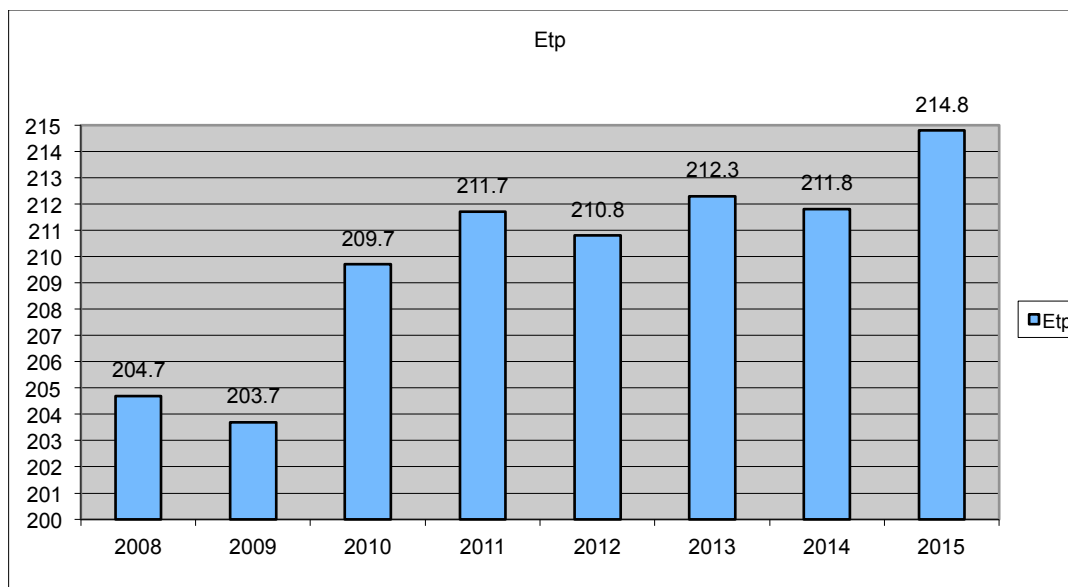
Annexe 4a : Présence judicieuse sur le territoire cantonal



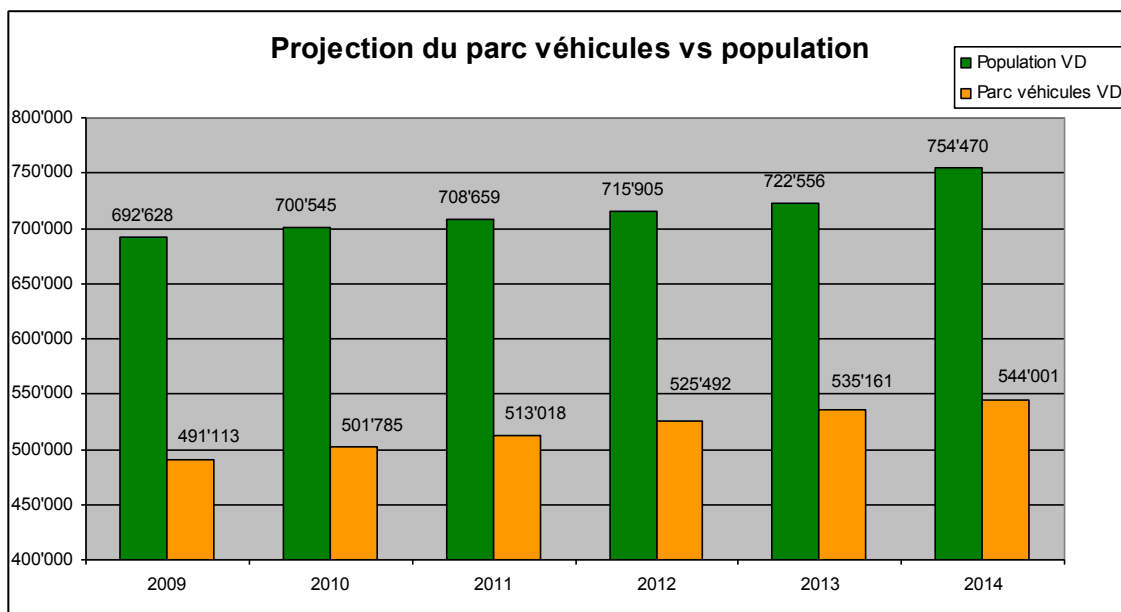
Annexe 4b : Les points de contrôles itinérants et bateaux



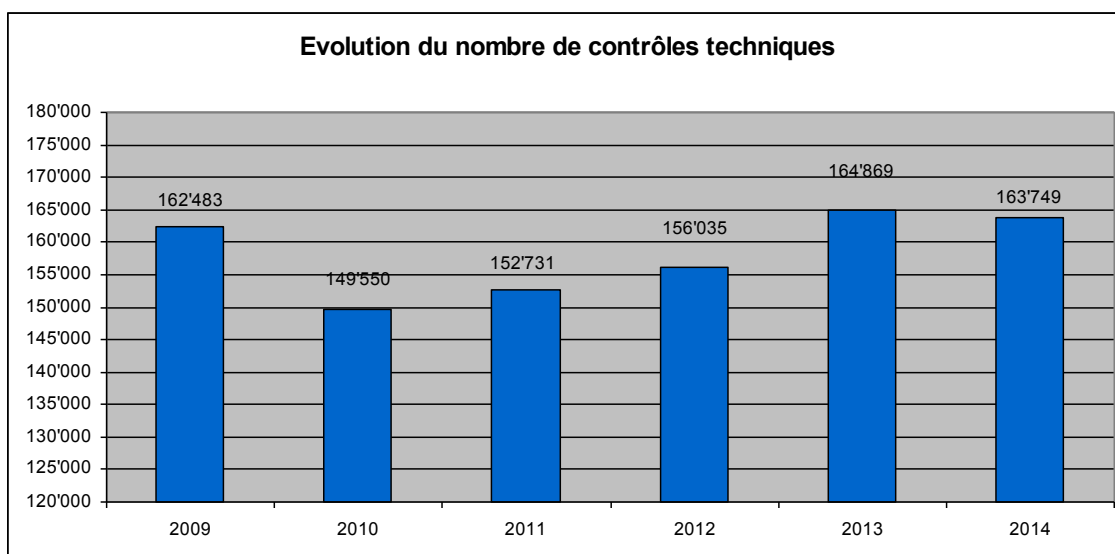
Annexe 4c : Évolution du nombre d'employés calculé à temps plein



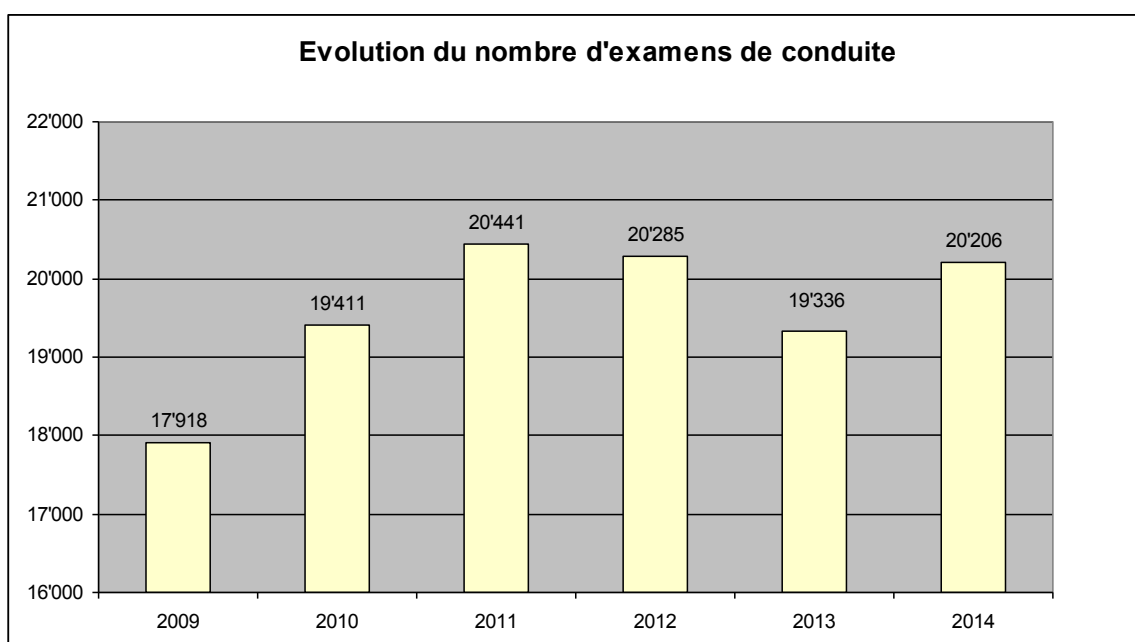
Annexe 4d : Projection du parc véhicules par rapport à la population



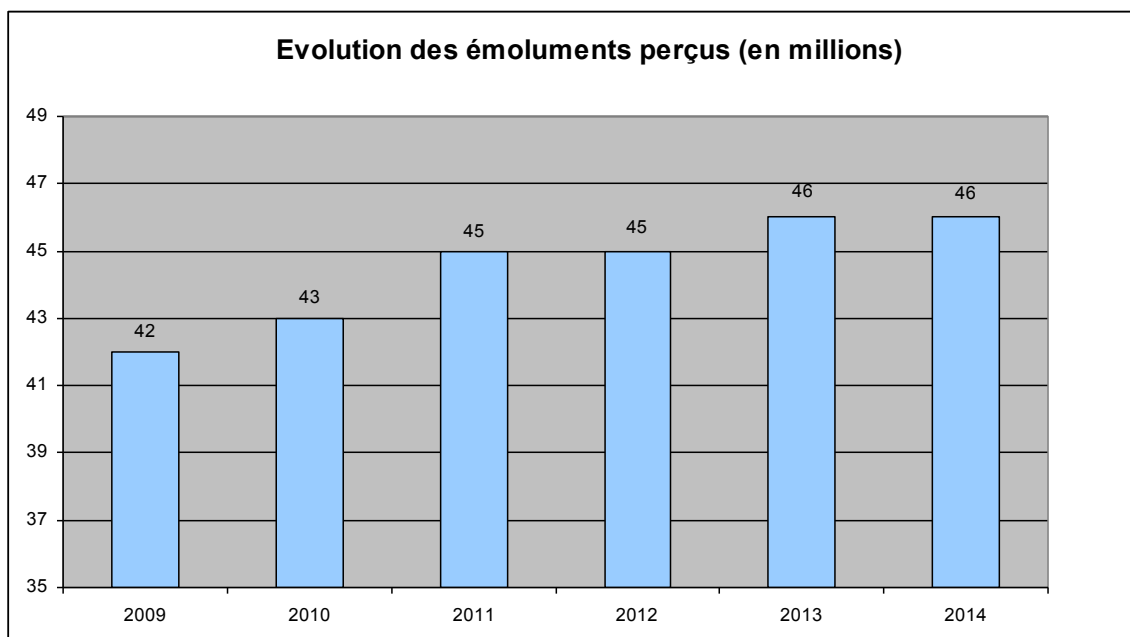
Annexe 4e : Évolution du nombre de contrôles techniques



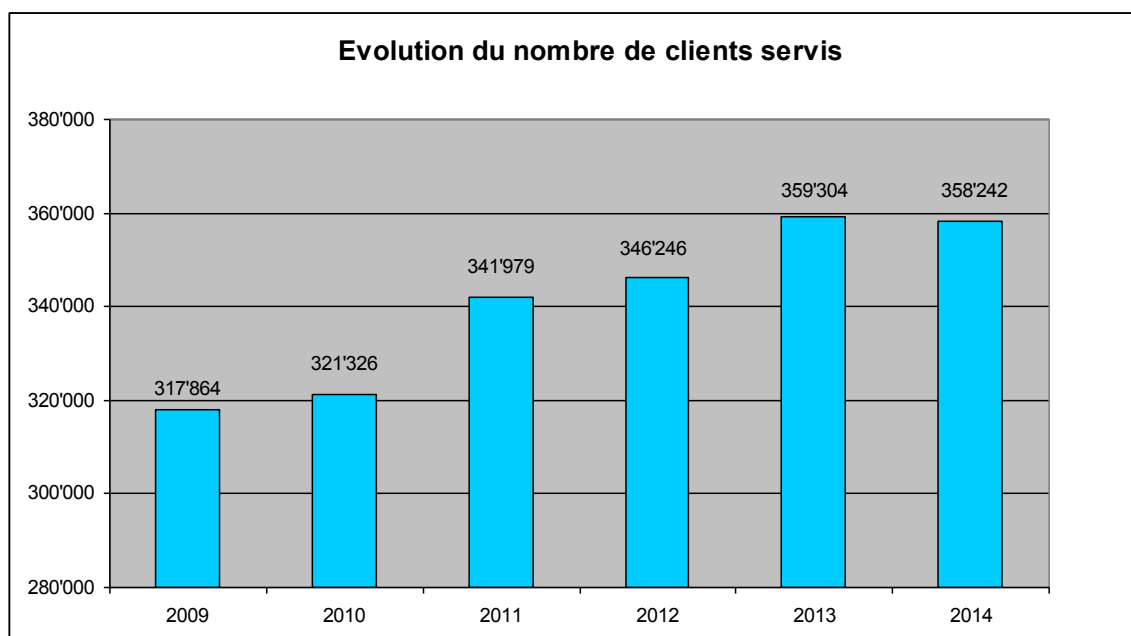
Annexe 4f : Évolution du nombre d'examens de conduite



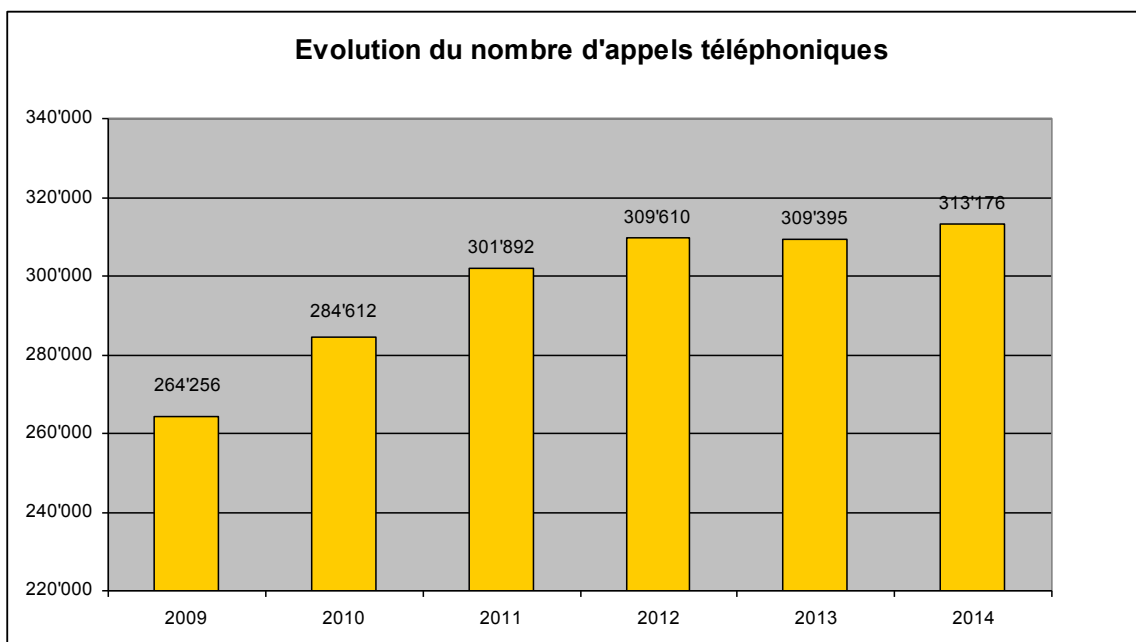
Annexe 4g : Évolution des émoluments perçus



Annexe 4h : Évolution du nombre de clients servis



Annexe 4i : Évolution du nombre d'appels téléphoniques

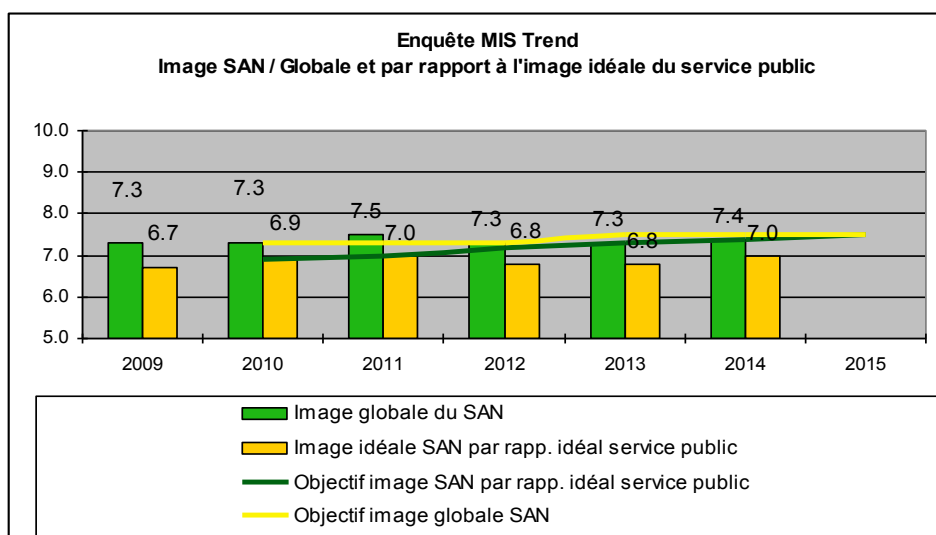


Annexe 4j : Certification ISO 9001 : 2008

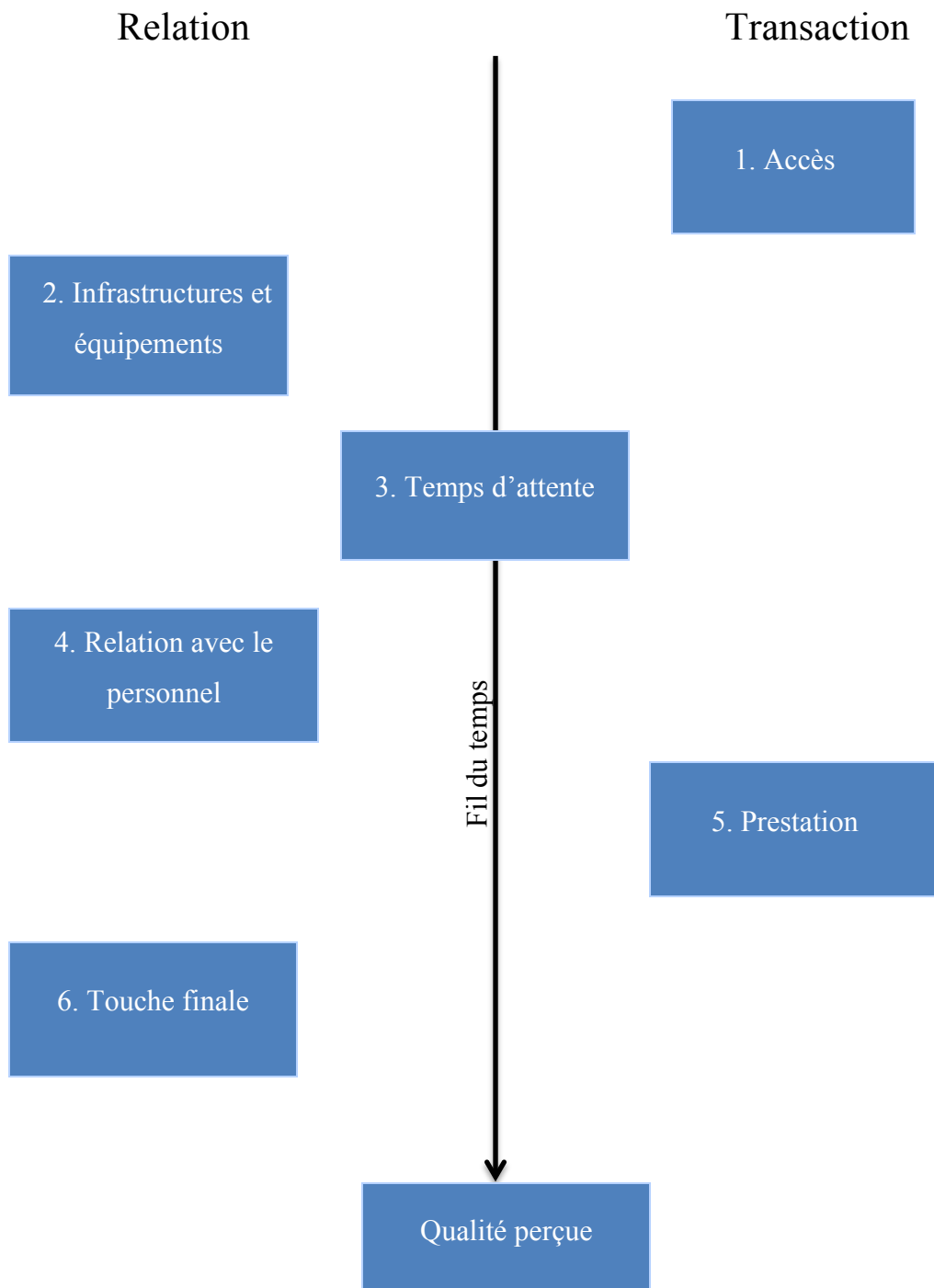
Service des
automobiles
et de la
navigation



Certification ISO 9001:2008



Annexe 5 : Modèle conceptuel du passage du client de son arrivée à la sortie du service



Annexe 6 : Questionnaire de satisfaction client

Questionnaire de satisfaction client

Votre avis m'intéresse !

Dans le cadre de mon travail de Bachelor qui a pour but de montrer l'impact du *New Public Management* sur la satisfaction des clients, je vous remercie de bien vouloir consacrer un instant (pas plus de 5 minutes) pour compléter et me retourner ce questionnaire.

Remarque : Veuillez s'il vous plaît entourer la note correspondant à votre satisfaction en fonction des divers critères proposés.

La note 1 = Le plus bas degré de satisfaction (parfaitement insatisfait),

La note 4 = Neutre (ni en accord, ni en désaccord) et




La note 7 = Le plus haut degré de satisfaction (parfaitement satisfait).

Vous

Votre sexe : féminin masculin

Votre âge : <25ans 25-69ans 70ans et plus

1. Accès

								
1.1	<u>Accès physiques</u> : signalisation pour atteindre le site, facilité d'accès au site (entrée/sortie), signalisation extérieure aux bâtiments dont possibilité(s) de stationnement, signalisation des lieux, des services et des prestations, cheminement sur le site (extérieur).	1	2	3	4	5	6	7

2. Infrastructures et équipements

2.1.	<u>Aspects visuels extérieurs</u> : esthétique des bâtiments, soin et entretien des extérieurs (façades, peintures, vernis, espaces verts, places de parc, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2.2.	<u>Aspects visuels intérieurs</u> : esthétique des locaux, soin et entretien des lieux (murs, peintures, vernis, mobilier, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
2.3.	<u>Confort des lieux</u> (salle d'attente, espace, ...)	1	2	3	4	5	6	7
2.4.	<u>Confort des équipements</u> (praticité, simplicité d'interaction, ticketing, bornes, panneaux d'affichage, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

3. Temps d'attente

		☹	☺	☺				
3.1.	<p>J'ai trouvé le temps d'attente...</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 : beaucoup trop long (plus de 10 minutes), • 4 : acceptable (environ 5 minutes) • 7 : j'ai été pris en charge de suite (moins de 1 minute). 	1	2	3	4	5	6	7

4. Relation avec le personnel

4.1.	<p><u>Écoute</u> : j'ai eu le sentiment d'être réellement écouté : le collaborateur m'a prêté une réelle attention, il a pris le temps d'écouter mes attentes et mes besoins et a véritablement cherché à bien comprendre les motifs et motivations de ma présence dans le service.</p>	1	2	3	4	5	6	7
4.2	<p><u>Compréhension</u> : j'ai eu le sentiment d'être réellement entendu et compris : le collaborateur m'a clairement informé, orienté, conseillé ; il a veillé à me fournir une réponse pertinente, argumentée, conforme au droit et/ou aux bonnes pratiques, de manière simple et accessible.</p>	1	2	3	4	5	6	7
4.3	<p><u>Empathie</u> : j'ai eu en tout temps le sentiment que le collaborateur s'investissait dans la relation, il veillait à se montrer à mon écoute, à adopter un style de communication respectueux et courtois, il soignait autant son vocabulaire, que le ton, le rythme et le débit de ses réponses, il vérifiait ponctuellement ma compréhension et soignait également son attitude, sa posture et sa gestuelle naturelle et plutôt conviviale.</p>	1	2	3	4	5	6	7
4.4	<p><u>Relation</u> : j'ai eu le sentiment d'une vraie relation entre deux personnes même sur un court laps de temps (7) ; j'ai eu le sentiment d'une simple transaction entre un 'usager' et un 'service' réalisée de manière mécanique (1).</p>	1	2	3	4	5	6	7

5. Prestation

Technique
(expertise, importation, tuning, ...)

Administrative
(demande de permis, rapport médical, ...)

		☹		😊		😊
5.1.	J'ai eu la perception que la transaction était conforme au droit, aux règlements, qui m'ont été, lorsque nécessaire, expliqués.	1	2	3	4	5 6 7
5.2	J'ai eu la perception que la transaction était équitable, qu'il n'était pas possible de transiger avec une règle ou une loi et qu'il n'était pas possible d'imaginer des passe-droit.	1	2	3	4	5 6 7
5.3	J'ai eu le sentiment que la transaction était connue et maîtrisée par le collaborateur, il a su se monter sûr, confiant et affirmé ; j'ai eu la perception que la prestation délivrée était en tout point conforme avec les bonnes pratiques.	1	2	3	4	5 6 7
5.4	J'ai le sentiment que la relation prix/prestation est justifiée ; j'ai le sentiment de payer le 'juste prix' pour ce type de prestation (7), j'ai le sentiment que le rapport qualité/prix est totalement surfait (1).	1	2	3	4	5 6 7

6. Touche finale

6.1.	À la fin de la transaction (prestation délivrée), j'ai eu le sentiment que le collaborateur prêtait également attention à la qualité de l'interaction et de la relation, il m'a demandé s'il pouvait encore m'être utile, s'il avait bien apporté une réponse à mes différentes questions, interrogations, demandes et besoins (même si celle-ci était assez éloignée de mes attentes et/ou espoirs), il a pris congé de manière courtoise et pleine d'empathie.	1	2	3	4	5 6 7
------	--	---	---	---	---	-------

Je vous remercie d'avoir consacré quelques minutes de votre temps pour répondre à ce questionnaire !

Bonne rentrée !

⋮ **Merci de bien vouloir retourner ce formulaire dans l'urne prévue à cet effet.**