



Conférence Européenne
des Directeurs des Routes

Conference of European
Directors of Roads

Voyage vers l'orientation clients



Avril 2012

Auteurs : Le présent rapport a été dressé par le Groupe de Travail 15 (Orientation clients) de la CEDR

Responsable du groupe : Mme Anu Kruth (Finlande)

Membres du groupe :

Pays	Nom
Autriche	M. Werner Fritz Mme Sabine Aigner
Danemark	Mme Vibeke Overgaard Madsen Mme Maria Friberg Sólheyg
Finlande	Mme Tytti Viinikainen
Italie	Mme Valentina Scaccia M. Luigi Carrarini
Pays-Bas	Mme Ariea Vermeulen
Portugal	Mme Cláudia Gonçalves M. Jorge Soares Gomes
Suède	M. Einar Tufvesson
Royaume-Uni	Mme Jane Phillips Mme Ian Sweeting

Auteure additionnelle Mme Kati Kiiskilä (SITO Ltd, Finlande)

Édité et publié par : Le Secrétariat général de la CEDR

Approuvé et amendé par : Le Conseil exécutif de la CEDR le 28 juin 2012

Adressé au : Conseil d'administration de la CEDR le 27 septembre 2012

Le présent document exprime uniquement l'opinion actuelle de la CEDR. Les lecteurs sont priés de ne pas considérer ces points de vue comme une déclaration sur la position officielle des États membres de la CEDR.

But du rapport : **POUR INFORMATION**

Résumé général

Les clients - c'est-à-dire les usagers du réseau routier - devraient être la principale raison pour laquelle il existe des administrations routières. Les routes et l'infrastructure qui les accompagne ne constituent pas une fin en soi ; leur but premier est de permettre au gens de se déplacer afin de répondre à leurs besoins quotidiens et de permettre aux entreprises de transporter des marchandises.

Voici la définition de l'orientation clients : « La façon de penser et d'agir là où les activités d'une organisation sont focalisées sur la fourniture d'avantages à ses clients ». Pour qu'une autorité routière soit orientée sur ses clients, il lui faut montrer qu'elle développe et améliore ses activités et services en les observant avec les yeux de ses clients. Cet impératif figure également au cœur de la planification routière, de la construction et de l'amélioration des routes ; connaître et comprendre les besoins des clients aide l'organisation à faire ce qu'il faut et selon une démarche correcte ; par exemple à établir un niveau de service raisonnable, à prioriser les tâches et à apporter des améliorations.

La tendance générale va dans le sens d'administrations routières nationales (ARN) plus focalisées sur les clients. Plusieurs ARN œuvrent systématiquement à mieux comprendre leurs clients pour fournir des services qui répondent aux besoins de ces mêmes clients. Il y a plusieurs raisons à cela. Dans les pays européens, le secteur public est en train de changer et de se concentrer plus fortement sur les clients. D'un côté les attentes et exigences des clients croissent envers les services fournis par le secteur public - services routiers inclus - et de l'autre les budgets diminuent.

Comment l'orientation clients aide-t-elle à maîtriser ces développements au sein de la société ?

Premièrement le fait de discuter les idées et propositions d'amélioration avec les clients aide à gérer leurs attentes et exigences et devrait garantir d'identifier la meilleure solution. Un dialogue franc avec les clients à un stade suffisamment précoce du processus de planification contribue souvent à accélérer le processus à un stade ultérieur vu qu'il y aura éventuellement moins de réclamations et de conflits. Sous sa meilleure forme, le dialogue aide toutes les parties à se comprendre et devrait conduire à des solutions meilleures que celles qui auraient été identifiées sans lui.

Deuxièmement, l'orientation clients aide les organisations à allouer d'une manière efficace des ressources souvent maigres. Ainsi par exemple existe-t-il des preuves que le niveau de satisfaction clients envers l'entretien hivernal est resté le même bien que moins d'argent ait été dépensé en entretien et que les densités de trafic aient augmenté. On y est parvenu par une priorisation des tâches correctes et par un choix des niveaux de service corrects en tenant compte de l'orientation clients.

Il y a trois domaines que les organisations doivent développer afin d'améliorer continuellement l'orientation clients. Le premier consiste à prendre des décisions au niveau stratégique, le deuxième à écouter et à communiquer avec les clients, et le troisième à développer leurs produits, services et processus en conséquence. Vu que les administrations routières nationales sont organisées différemment au plan politique et structurel, il n'y pas qu'une solution correcte ni qu'un modèle uniforme d'orientation clients. Chaque pays doit analyser sa propre situation, définir ses propres stratégies d'orientation clients et prendre des mesures en conséquence ; en d'autres termes, les pays doivent faire leur propre voyage et trouver leur propre méthode.

Néanmoins et sur la base de notre expérience, nous n'hésitons pas à émettre quelques recommandations aux autorités qui n'en sont qu'au début du voyage et pour celles situées face au défi de développer leur propre degré d'orientation clients.

Recommandations :

L'éveil : comment démarrer

1. Des décisions au sommet de la hiérarchie sont nécessaires. Assurez-vous que les décideurs clefs et la direction générale participent. Faites de la direction générale la figure de proue du changement.
2. Un dialogue intense est nécessaire pendant cette phase : tirez au clair dans votre organisation pourquoi il faut du changement, quels bénéfices en seront tirés, et ce que cela signifie dans la pratique. Faites que les applicateurs précoces officient d'ambassadeurs.
3. Les tests comparatifs avec d'autres pays, organisations et entreprises privées vous aideront à définir ce que l'orientation clients signifie pour votre organisation.
4. Réservez du temps à la discussion sur la définition de ce qu'est « le client ». Pour une organisation, le fait de considérer comme client l'utilisateur final et non pas par exemple les politiques ou ministres peut constituer un grand changement. Parfois, le terme « client » peut être irritant. L'utilisation d'autres concepts (par exemple d'utilisateur, passager, citoyen) pourrait rendre cela plus facile à accepter.
5. Assurez-vous que les processus de recherche sont systématiques afin que les gens puissent apprendre à ce fier à eux. Vous pouvez par exemple planifier, préparer des calendriers et décider comment utiliser les résultats.
6. Souvenez-vous que le feedback n'est pas le même d'un groupe à l'autre. Ceci explique la différence entre les résultats des feedbacks et des enquêtes. Il est important de considérer tous les canaux de feedback clients ; ne vous fiez pas qu'à une seule source de feedback.
7. Assurez-vous que la communication soit pertinente. Les clients vont demander : « Qu'est-ce que cela va m'apporter ? » Essayez d'expliquer d'une manière compréhensible les raisons des décisions, pourquoi l'ARN (ne) fait (pas) telle ou telle chose.

Mise en œuvre : faites de l'orientation clients une partie intégrante de l'activité de routine.

1. Assurez-vous que les besoins des clients sont l'une des forces motrices des activités et de la planification stratégique : introduisez des cibles de satisfaction clients et des primes si les objectifs clients sont atteints.
2. Si vous recourez à des intervenants, n'oubliez pas de les inciter, eux et leurs sous-traitants, à travailler pour les usagers finals.
3. Créez des méthodes systématiques et des programmes éducatifs qui fassent participer tout votre personnel. N'oubliez pas les cadres moyens.
4. Incluez l'orientation clients dans les processus de travail quotidiens. Assez fréquemment, vous n'aurez pas besoin de processus clients séparés ou nouveaux ; c'est plus une question de savoir comment les décisions sont prises pendant le processus, et sur quelles informations ces décisions sont basées.
5. Pour améliorer la satisfaction clients, disposer d'un plan d'action accepté par les personnels techniques et du service client constitue une bonne façon d'intégrer la réflexion clients dans les actions quotidiennes.

6. Combinez différentes sources de données clients : les opinions clients qui ont été recueillies au fil d'enquêtes, de réclamations, dans la correspondance, et les contacts directs avec les clients devraient tous être utilisés pour informer l'exécutif.
7. Lorsqu'un(e) client(e) suggère une solution, essayez de comprendre ce dont il/elle a besoin et les problématiques qui sous-tendent la suggestion. À la fin de la journée, la solution au problème pourrait être plutôt différente, mais les clients continueront de recevoir réponse à leurs préoccupations et besoins.
8. La segmentation des clients constitue un outil utile pour comprendre leurs différents besoins et pour garantir que ces derniers soient reconnus. Préparez-vous à prendre du temps pour effectuer une segmentation des clients, en particulier pour prendre des décisions. Il s'agit en effet d'un choix stratégique.

Il convient de se rappeler que bien que les administrations routières soient responsables d'une partie du voyage, l'expérience des clients est fondée sur la fluidité et la sécurité du voyage entier. Cela signifie qu'il faut une coopération étroite avec les parties prenantes.

Table des matières

Préface	9
1 Voyage vers l'orientation clients	10
1.1 Pourquoi travailler orienté vers les clients ?	10
1.2 Définir le client et la partie prenante	11
1.3 Commencement du voyage.....	13
2 L'orientation clients est un choix stratégique	14
2.1 Un peu de théorie sur le changement.....	14
2.2 Les clients figurent au cœur de la vision	15
2.3 Faire participer vos gens	17
2.4 Meilleure pratique : exemples provenant de pays européens.....	19
2.5 Enseignements à tirer.....	24
3 Écouter et communiquer	25
3.1 Niveaux de participation client.....	25
3.2 Écouter les clients : enquêtes quantitatives auprès des clients	26
3.3 Écouter les clients : méthodes de recherche qualitatives et participation publique	33
3.4 Communication avec les clients	40
3.5 Meilleure pratique : Exemples en provenance de pays européens	45
3.6 Enseignements à tirer.....	54
4 Développer des produits, services et processus	55
4.1 Comment traduire les besoins des clients en produits et services ?	55
4.2 Apprendre des clients.....	56
4.3 Mise en pratique des connaissances.....	57

4.4	Meilleure pratique : exemples en provenance de pays européens.....	58
4.5	Enseignements à tirer.....	69
5	Façons de poursuivre le voyage	70
5.1	Recommandations aux États membres de la CEDR.....	70
5.2	Suggestions à la CEDR quant à la façon de continuer le travail	73

Liste d'exemples en provenance de pays européens

2.4.1 La Maison des clients (Pays-Bas)	19
2.4.2 Planification stratégique (Suède)	20
2.4.3 La segmentation des clients en tant que base d'un processus de planification et d'orientation (Finlande)	21
2.4.4 Les résultats de l'enquête auprès des clients influent sur le salaire du directeur (Danemark)	23
3.5.1 Enquête INIR de satisfaction des usagers de la route en 2009 - Brève explication de la méthodologie (Portugal)	45
3.5.2 ANAS : Communiquer avec les usagers de la route (Italie)	47
3.5.3 Centre de services ASFINAG (Autriche)	48
3.5.4 Centre de contact Service Pronto ANAS (Italie)	51
3.5.5 Expériences faites avec les médias sociaux (Pays-Bas)	52
4.3.1 Équipes d'analyse du public : méthode systématique de traitement du feedback (Pays-Bas)	58
4.3.2 Indice de satisfaction clients de l'ASFINAG (Autriche)	59
4.3.3 Pour améliorer la signalétique et les communications, utiliser les expériences faites par les usager des routes en parcourant les réseaux (Royaume-Uni)	60
4.3.4 Traduire les données en action : ASFINAG - Matrice d'importance/de performance (Autriche)	61
4.3.5 Une gestion plus aimable envers les clients (touristes et entreprises), relativement à la signalétique routière indicatrice de direction (Suède)	62
4.3.6 Classifications, basées sur les clients, de l'importance des routes	63
4.3.7 Comment utiliser les résultats d'enquête sur la satisfaction clients (Danemark)	65
4.3.8 Le modèle du secteur routier portugais et l'orientation clients (Portugal)	65
4.3.9 Entretien routier et orientation clients : comment travailler avec des fournisseurs de services ? (Finlande)	66

Préface

Le présent rapport a pour but d'illustrer un « voyage » vers l'orientation clients. Il est basé sur le travail accompli par le Groupe de Travail 15 (Orientation clients) pendant le Plan stratégique 2009 - 2013 de la CEDR. Le présent rapport est basé sur l'expérience et les meilleures pratiques de huit États membres, ainsi que sur l'enquête sur « l'état de l'art » réalisée par le groupe de travail en 2009.

Vu que les conditions générales des administrations routières nationales diffèrent, il n'existe ni modèle uniforme ni une unique solution correcte d'orientation clients. En outre, l'orientation clients constitue une perspective relativement nouvelle pour des organisations du secteur public. Pour tenir compte de cela, nous avons fait figurer dans le rapport certains conseils généraux, des recommandations spécifiques et des exemples détaillés de cas. Les exemples de meilleures pratiques ont été sélectionnés pour représenter les différentes tâches que les organisations doivent accomplir pendant leur voyage vers une organisation mieux orientée sur les clients. Chaque pays doit analyser sa propre situation, définir ses propres stratégies d'orientation clients et prendre des mesures en conséquence ; en d'autres termes, il doit entreprendre son propre voyage et trouver son propre chemin.

Outre les conseils généraux et les études de cas, les recommandations les plus importantes et spécifiques sont présentées au début de chaque chapitre. À la fin de chaque chapitre, nous avons réuni les enseignements les plus détaillés et les plus pratiques. Nous estimons que les différentes administrations routières nationales (ARN) peuvent apprendre de l'expérience, des idées et des pratiques des autres ARN tout en utilisant l'orientation clients en conformité avec leurs propres cultures et institutions,

À l'origine, l'intention était que le groupe de travail s'occupe de la prochaine Enquête européenne auprès des usagers de la route (European Road User Survey - ERUS). L'ERUS est une étude comparant les différentes perceptions de la qualité des routes et basée sur des sondages aux frontières auprès des automobilistes et chauffeurs de camions. Elle a été réalisée trois fois. Toutefois, la quatrième enquête ERUS a été annulée vu que pas assez de pays souhaitaient y participer. Pour cette raison, le rapport ne contient pas de résultats comparatifs des niveaux de satisfaction dans les différents États membres. Si certains pays ne veulent plus participer à l'ERUS, il faut espérer que l'on pourra à l'avenir trouver un autre moyen de recueillir des informations comparatives.

Nous espérons que le rapport vous livrera certaines idées et vous inspirera sur la façon d'entamer le voyage dans votre organisation et de le poursuivre afin de mieux répondre aux besoins et attentes de vos clients.

Nous vous souhaitons un voyage réussi !

Au nom du groupe de tâches.

Anu Kruth
Présidente

1 Voyage vers l'orientation clients

L'orientation clients signifie penser et agir de telle manière que les activités d'une organisation soient concentrées sur la fourniture d'avantages à ses clients. Afin d'accomplir cela, il faut que l'organisation ait conscience des besoins de ses clients, qu'elle les comprenne et développe ses produits et services conformément à ces besoins. L'orientation clients inclut aussi d'avoir conscience du point auquel les besoins et attentes des clients ont été satisfaits, et du niveau de satisfaction de ces derniers. En d'autres termes, les ARN écoutent leurs clients et collaborent avec leurs parties prenantes pour répondre aux besoins de leurs clients dans les limites budgétaires fixées.

1.1 Pourquoi travailler orienté vers les clients ?

Les secteurs publics européens se transforment : ils s'orientent plus vers les clients. À ces derniers, cette orientation apporte naturellement des avantages : leurs vues et opinions sont prises au sérieux et servent à améliorer les processus. En outre, les actions des ARN deviennent plus transparentes et mieux compréhensibles. Lorsque les clients sont invités à participer à des processus en phase précoce, ils ont plus d'occasions d'influencer les décisions qui les affectent.

L'orientation clients bénéficie toutefois aussi de plusieurs manières différentes à l'organisation elle-même. Certains changements au sein de la société l'affectent. Les attentes et exigences des clients envers les services fournis par le secteur public s'accroissent ; les citoyens, contribuables et usagers de la route compris, exigent que les services et voyages soient meilleurs et plus fiables que jamais. Les clients veulent également plus de transparence. Les problématiques des transports sont plus que jamais discutées dans les médias, ce qui conduit les gens à exiger plus d'informations sur les problématiques de la route. En même temps, tandis que les exigences clients augmentent, les budgets - en particulier ceux affectés à l'entretien des routes - diminuent dans de nombreux pays.

Comment l'orientation clients peut-elle aider à maîtriser ces développements sociétaux ?

Premièrement, discuter des idées et propositions d'amélioration avec les clients aide à gérer leurs attentes et exigences, et devrait garantir d'identifier la meilleure solution. Un dialogue ouvert avec les clients à un stade suffisamment précoce du processus de planification aide souvent à accélérer le processus à un stade ultérieur vu que les plaintes et conflits ont peut-être diminué. Dans le meilleur des cas, le dialogue aide toutes les parties à se comprendre et devrait conduire à des solutions meilleures que celles qui auraient été identifiées sans le dialogue.

Deuxièmement, l'orientation clients aide les organisations à affecter de la façon la plus efficace leurs ressources souvent maigres. Les routes ne sont pas fournies pour elles-mêmes : elles ont pour but premier de permettre aux gens de se déplacer pour répondre à leurs nécessités quotidiennes et pour permettre aux entreprises d'acheminer leurs produits jusqu'à leurs clients. Les meilleures administrations routières connaissent et comprennent les besoins de leurs clients ; ceci les aide à affecter des ressources et des activités. Au cours de la décennie passée, l'Agence finlandaise des transports (FTA) par exemple a investi beaucoup d'efforts à comprendre et satisfaire les besoins de ses clients. En Finlande, le niveau de satisfaction clients envers l'entretien hivernal est resté plus ou moins le même pendant cette période bien que la FTA dépense maintenant 20 % d'argent en moins en entretien hivernal qu'il y a dix ans, et que le volume du trafic ait augmenté de 20 %.

La façon dont la Highways Agency (HA) en Angleterre se sert des résultats d'enquête constitue un exemple supplémentaire de la façon dont l'entendement des besoins et attentes des clients peut servir à instaurer le niveau de service correct. La HA accomplit une enquête de satisfaction auprès des usagers des routes locales ; cette enquête enregistre la satisfaction des clients et la façon dont ses services sont perçus, y compris les activités d'entretien fournies sur le réseau anglais des grands axes. En utilisant les résultats de ces enquêtes, l'intervenant chargé d'entretien (travaillant au nom de l'ARN) peut allouer des ressources à des domaines où les résultats ont indiqué que du travail est nécessaire, ou qu'il est possible de continuer de réduire les activités d'entretien si les clients n'ont pas remarqué de réduction du service.

Il est possible de calculer ce que coûte l'avantage de travailler concentré sur les clients, lors de chantiers d'entretien majeurs par exemple. Les grands chantiers d'entretien peuvent signifier une limitation temporaire de la capacité d'une route, donc provoquer une congestion et des retards. Les usagers de la route qui évitent la congestion en se rabattant par exemple sur les transports publics reçoivent une petite compensation financière. Aux Pays-Bas ont été calculés les coûts et bénéfices d'un projet d'entretien sur l'A16 : le coût des indemnités (pour offrir des modes de voyage alternatifs subventionnés) s'est chiffré à 840 000 euros tandis que les avantages sociaux s'élevaient, eux, à 1 365 000 euros.

Les organisations du secteur privé sont obligées de comprendre leurs clients afin de générer des recettes ; l'orientation clients peut également constituer un focus similaire pour les organisations du secteur public. Elle peut également constituer un facteur d'unification et de motivation dans toute l'organisation (Gouvernement de sa Majesté, Royaume-Uni).

Pour résumer, mieux comprendre les clients aide à :

- Prendre de meilleures décisions et à développer un meilleur service ;
- Mieux cibler la communication et l'intervention politique ;
- Améliorer l'expérience faite par le client, et sa satisfaction ;
- Mieux utiliser les canaux de communication disponibles ;
- Améliorer l'efficacité et économiser des frais pendant la fourniture du service ;
- Mieux comprendre le système de transport tout entier : pour les clients, peu importe qui est responsable de la route sur laquelle ils conduisent, pourvu que tout le voyage soit sûr et fluide.

1.2 Définir le client et la partie prenante

Le client est la raison première pour laquelle une organisation existe. Le concept du client est bien compris dans le secteur privé, mais il est plus complexe dans le secteur public (Cabinet Office, 2006). Les clients du secteur public n'ont pas toujours le choix dans l'usage des services vu qu'il n'y a pas d'alternatives. Dans certains cas, ils peuvent opter de payer directement pour obtenir les services (routes à péage par exemple). Dans le secteur public, les gens utilisent ou apprécient des services dans l'exercice de différents rôles, par exemple comme usagers individuels de la route, comme citoyens et comme contribuables. Ces rôles multiples affectent leurs attitudes et leur satisfaction envers les services routiers.

Il y a plusieurs façons différentes de définir les clients et les parties prenantes dans les ARN. Les clients ne sont pas seulement les usagers finals des services de transport, ils peuvent également être membres de la collectivité directement affectée par l'utilisation des systèmes de transport. Un autre terme peut servir à caractériser un client, à savoir « le public ». En Suède et en Finlande par exemple, les clients sont à la fois les citoyens et les usagers professionnels.

Les pays européens qui ont répondu à l'enquête de la CEDR sur l'état de l'art ont le plus souvent défini « le client » comme tout individu qui utilise (ou est affecté par) le réseau routier de l'administration routière. Le concept d'usager de la route est plus étroit que celui de client car il n'inclut précisément que les personnes utilisant les routes. Aux Pays-Bas par exemple, où le concept « d'usager » est utilisé, les résidents sont définis comme « d'autres parties prenantes » (État de l'art : L'orientation client dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

Indépendamment des termes utilisés pour décrire les clients, il reste néanmoins très important pour les ARN qu'elles tirent au clair qui sont leurs clients et qu'elles les dissocient des autres groupes de parties prenantes. Il faudrait que les clients soient la principale raison pour laquelle les ARN existent. Les ARN travaillent en partenariat avec leurs parties prenantes pour améliorer les services et livrer une meilleure valeur aux clients.

Ainsi par exemple, les groupes suivants de parties prenantes peuvent être identifiés :

- *Usagers de la route, clients* = ce sont eux qui utilisent et / ou achètent nos produits ou services.
Exemples : transport de citoyens / de passagers, transport professionnel / de fret, services d'urgence, clubs automobiles et autres organisations qui représentent les usagers de la route.
- *Commettants, clients* = les gens dont nous devons satisfaire les exigences et objectifs.
Exemple : autorités gouvernementales
- *Partenaires, fournisseurs de services et d'autres parties prenantes* = les gens / entreprises / organisations avec lesquels nous créons de la valeur pour les clients
Exemples : municipalités, autres ministères gouvernementaux, médias et fournisseurs d'informations sur le trafic, intervenants, concessionnaires, industrie et entreprises, autres autorités chargées des transports, et groupes environnementaux

Souvent, les parties prenantes jouent de multiples rôles. Les parties prenantes peuvent agir pour les usagers de la route / les clients, les ARN ou en tant que clientes elles-mêmes.

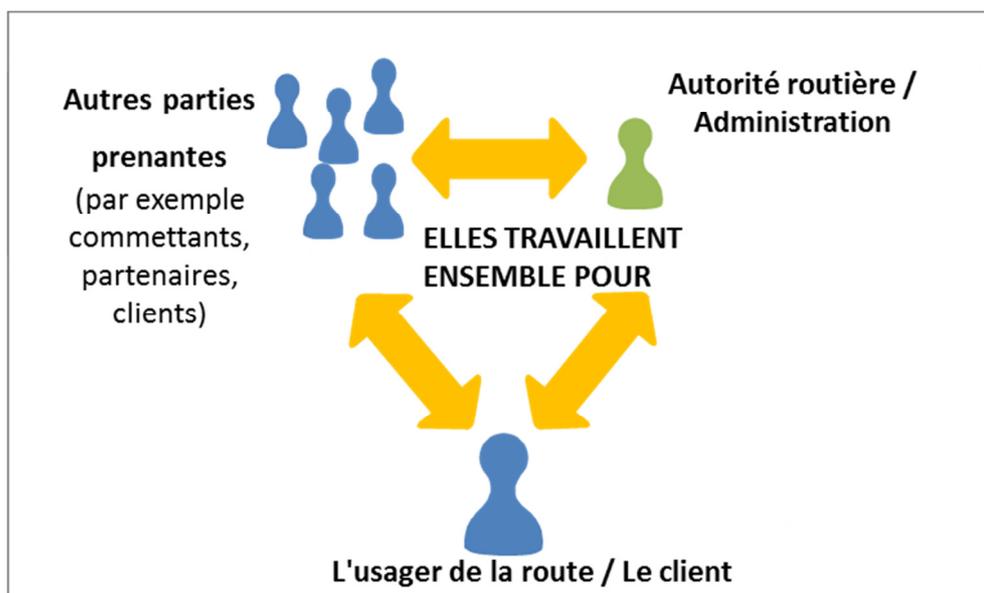


Figure 1 : L'administration / L'autorité routière collabore avec d'autres parties prenantes pour le client / l'usager de la route

1.3 Commencement du voyage

De fournisseurs d'infrastructure technique qu'elles étaient, les administrations routières sont en train de devenir des gestionnaires de services. Le voyage, d'une organisation orientée sur le produit vers une organisation orientée sur le client, est un choix stratégique qui devrait commencer par une décision au sommet.

La mission des organisations et les déclarations de vision devraient fournir une bonne base pour une façon de travailler orientée sur les clients. Il est important que les énoncés de mission et de vision soulignent la valeur que les ARN assignent à leurs clients. Une organisation a besoin de définir et de clarifier qui sont ses clients et les autres parties prenantes avec lesquelles elle produit de la valeur pour ces clients. Si l'organisation vient juste de prendre les premières mesures dans son voyage lui permettant d'être reconnue comme organisation orientée sur les clients, des changements majeurs seront probablement nécessaires dans les valeurs et façons de travailler de l'organisation. Souvent, le besoin de changer la culture organisationnelle n'est pas une option mais un fait. Le changement a également besoin d'être mesuré et surveillé.

Une administration orientée sur les clients collabore avec des partenaires et utilise le feedback comme base de ses travaux ; elle travaille de l'extérieur vers l'intérieur plutôt que de l'intérieur vers l'extérieur. Les organisations ont besoin d'établir des processus et procédures systématiques pour recueillir, traiter et utiliser les feedbacks clients et les résultats d'enquête aux niveaux tant stratégiques qu'opérationnels. Les organisations ont également besoin de faire participer les clients à leurs travaux.

Les organisations ont besoin de politiques et méthodes de travail systématiques orientées vers les clients. L'orientation clients n'est pas un processus séparé ; intégrez la perspective clients dans ce dont vous disposez déjà et améliorez les services qui fournissent la meilleure valeur aux clients. N'oubliez pas de dire aux clients ce que vous avez fait et pourquoi, et utilisez le langage qu'ils comprendront.

Le présent rapport est un voyage vers l'orientation clients. Il a été préparé afin de recueillir et diffuser une vaste gamme de documents et d'idées échangés pendant le Plan Stratégique CEDR de la période 2009 - 2013.

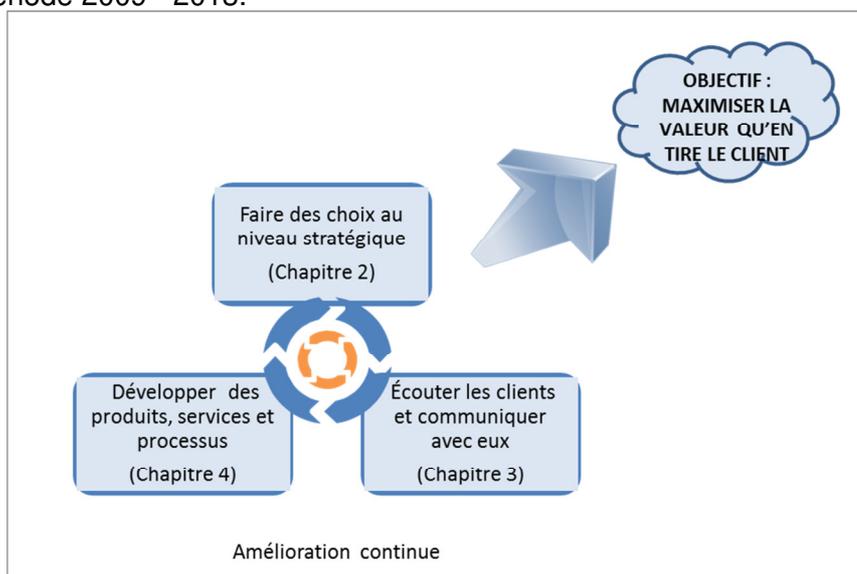


Figure 2 : Le voyage conduisant à devenir une administration routière focalisée sur les clients

2 L'orientation clients est un choix stratégique

Recommandations

- Pour entamer le voyage, prenez une décision au niveau stratégique.
- Partez du point de vue des clients / des usagers. Ayez une vision qui se préoccupe clairement du client.
- Faites de la direction générale la figure de proue du changement.
- Assurez-vous de faire participer les décideurs clefs et la direction générale. Planifiez l'ensemble du processus et acceptez que le changement prenne du temps (démarche descendante).
- Pour votre organisation, tirez au clair a) les avantages apportés à vos clients et b) les avantages apportés à votre organisation. Montrez les avantages du changement aux employés et aux clients.
- La réflexion orientée vers les clients est une partie de la planification ; il ne s'agit pas d'un processus ou d'un plan séparé. Il faut une compréhension profonde et détaillée des besoins des clients.
- Ayez des objectifs clairs ; communiquez sur eux et surveillez-les.
- Prévoyez du temps et de l'espace pour les expériences et les projets pilotes ; utilisez de bons exemples. Recourez à des clients réels comme partie des processus d'apprentissage.
- Faites publicité des bons exemples et résultats. Célébrez le succès et encouragez la compétition.

2.1 Un peu de théorie sur le changement

L'orientation clients est un choix au niveau stratégique. Elle a besoin d'un suivi de bout en bout et d'une gestion du changement au même titre que tout autre changement stratégique dans l'organisation. Les occasions d'entamer le processus de changement dans l'organisation pourraient inclure la nomination d'un nouveau directeur, une nouvelle organisation, un nouveau climat politique suite à une élection, des impératifs d'économies et de réorganisation, ou encore le besoin d'améliorer une image médiocre. En période de crise économique, même une organisation déjà orientée vers ses clients aura besoin de réexaminer sa façon de travailler pour comprendre ce que les clients apprécient réellement, ceci afin de travailler efficacement et de maintenir ses employés motivés.

Le processus de changement en 8 étapes du professeur John Kotter est couramment utilisé par les grandes organisations lorsqu'elles prennent des initiatives de changement transformationnel. Kotter fait la distinction entre la *gestion* et la *direction*. Il suggère que les gestionnaires se concentrent sur la planification, la budgétisation, le travail d'organisation ; ils nomment, ils surveillent et ils dépistent les défauts. Les leaders aiment déterminer le cap, ils aiment aligner, motiver et inspirer les gens. Il dit que les changements réussis sont dus à 70 - 90 % de direction et seulement à 10 - 30 % de gestion (Kotter, 1998).

Voici les huit étapes définies par Kotter :

1. **Établir un sens de l'urgence**

- Identifiez et discutez les crises, les crises potentielles ou les opportunités majeures.
- Examinez la satisfaction clients.

2. **Former une puissante coalition de guidage**
 - Constituez un groupe suffisamment puissant pour diriger l'effort de changement.
 - Encouragez le groupe à travailler comme une équipe.
3. **Créer une vision**
 - Créez une vision pour aider à diriger l'effort de changement.
 - Développez des stratégies pour atteindre cette vision ; assurez-vous qu'elle est communicable.
4. **Communiquer la vision**
 - Utilisez tous les véhicules possibles pour communiquer la nouvelle vision et les nouvelles stratégies.
 - Donnez de bons exemples.
 - Enseignez un nouveau comportement en prenant la coalition de guidage pour exemple.
5. **Donner à autrui le pouvoir d'agir sur la base de la vision**
 - Débarrassez-vous des obstacles au changement.
 - Changez les systèmes ou structures qui minent sérieusement la vision.
 - Encouragez les idées, activités et actions audacieuses et innovantes.
 - Organisez la formation.
6. **Planifier et créer des réussites à court terme**
 - Planifiez des améliorations visibles de la performance.
 - Créez ces améliorations.
 - Soyez reconnaissants envers les employés ayant participé aux améliorations et récompensez-les.
7. **Consolider les améliorations et produire encore plus de changement**
 - Utilisez une crédibilité accrue pour changer les systèmes, structures et politiques qui ne s'adaptent pas à la vision.
 - Revigorez le processus avec de nouveaux projets, thèmes et facteurs de changement.
8. **Institutionnaliser les démarches nouvelles**

Chacune de ces huit étapes prend du temps. Dans une grande organisation, la première étape risque à elle seule de prendre des mois. Formuler une vision ou une stratégie appropriée est faisable en quelques semaines ; mais en réalité il faut souvent 12 voire 24 mois.

L'orientation clients est discutée à la section 2.2 depuis un point de vue de gestion et à la section 2.3 depuis un point de vue de direction. L'orientation clients requiert un changement culturel vu qu'il faut faire participer l'ensemble de l'organisation.

2.2 Les clients figurent au cœur de la vision

Le voyage partant d'une organisation orientée sur le produit pour arriver à une organisation orientée sur le client constitue un choix stratégique qui débute par une décision au sommet de la hiérarchie. Pour la prendre, il faut examiner les questions suivantes et y répondre :

- Qui est votre client ? Quels groupes de clients avez-vous ?
- Votre vision et votre mission font-elles entrer le client en ligne de compte ?
- Quels services fournissez-vous à vos différents groupes de clients et à quel niveau de service / de qualité ?
- Comment organisez-vous le travail et quelles sont les responsabilités ?
- Comment fixez et mesurez-vous les objectifs ? (En d'autres termes : comment garantissez-vous que l'orientation clients soit utilisée comme partie des processus d'orientation et d'amélioration) ?

- Comment votre organisation s'assure-t-elle d'avoir conscience des besoins et des attentes de ses clients ?
- Comment votre organisation développe-t-elle ses produits et services conformément à ces besoins ?
- Comment travaillez-vous avec des parties prenantes pour livrer des services aux clients ?
- Quelles normes / promesses de service offrez-vous à vos clients ?

Les documents et façons formels de montrer les nouvelles méthodes de travail d'une organisation pourraient inclure une vision et un énoncé de mission orientés sur les clients, une base d'évaluation, une carte de notation équilibrée, des documents sur les catégories de clients, un plan stratégique et des indicateurs, des indices de satisfaction clients.

À la section 1.2, nous avons discuté **des clients des administrations routières nationales (ARN)**. Chaque ARN a besoin de définir et décrire clairement les groupes de clients affectés par ses travaux. La segmentation des clients constitue un outil précieux pour comprendre les différents groupes de clients ainsi que leurs besoins (pour plus de renseignements, voir la section 4.1). L'idéal consiste à poser et clarifier la vision au moment de définir les clients et les responsabilités de l'organisation. **La vision** devrait montrer clairement que les services que l'ARN fournit sont destinés à ses clients. Une bonne vision décrit ce qu'est la valeur pour les clients. Une vision tire au clair pour qui l'organisation travaille.

Les résultats de l'enquête sur « l'état de l'art » ont montré que certains pays procédaient à une approche systématique très complète de l'orientation clients. Dans ces pays, la réflexion orientée vers le client semble être profondément enracinée et liée aux objectifs gouvernementaux relatifs aux services publics focalisés sur les clients, aux changements sociétaux importants vers une plus grande transparence, et aux modèles d'administration « commerciaux ». De même, les mesures prises pour améliorer l'orientation clients étaient plutôt diverses et intenses dans ces pays (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

Une organisation orientée vers les clients va assigner des **responsabilités** d'orientation clients à l'ensemble des membres de son personnel. Il ne faudrait pas que les problématiques relatives aux clients relèvent de la responsabilité d'une seule équipe ou d'un seul individu ; il faut qu'elles fassent partie du travail de chacun.

Chez les ARN européennes, il y a autant de méthodes différentes d'organiser le travail qu'il y a d'administrations. Elles partagent toutefois certaines caractéristiques communes. Elles comptent des experts chargés de recueillir et analyser des informations sur les besoins des clients. Il y a aussi des gestionnaires et coordinateurs orientés sur la stratégie, ou des stratèges qui ont pour tâche de modifier la culture ou de l'influencer. Il faudrait que l'orientation clients influe non seulement sur vos tâches mais aussi sur la façon dont vous accomplissez le travail.

Lorsque les processus d'orientation sont réalisés orientés sur le client, à la fois les **objectifs et les indicateurs** sont ajustés depuis le point de vue du client. Les objectifs et indicateurs orientés sur le client devraient figurer au cœur du système d'orientation qu'utilise l'organisation et ne pas constituer une discipline à part. Il faudrait que les indicateurs basés sur la satisfaction clients et le feedback soient utilisés parallèlement à des opérations de mesure techniques. Il est par ailleurs important d'améliorer ces mesures techniques, en particulier celle qui nous renseignent sur les choses que les clients trouvent importantes.

Recueillir des données ne suffit pas. Il vous faut trouver des **façons d'établir des cadres** pour écouter et comprendre les besoins des clients et pour tenir compte de ces besoins.

2.3 Faire participer vos gens

Sur la base de l'expérience accumulée par le Rijkswaterstaat (aux Pays-Bas), trois volets importants ont été identifiés dans la gestion du changement : **inspirer, apprendre et discipliner**. Le processus de changement a besoin de ces éléments à tout moment. Toutefois, le quantum d'attention consacré à apprendre, inspirer et discipliner peut varier dans les différentes phases du processus. Inspirer et apprendre sont également combinables.

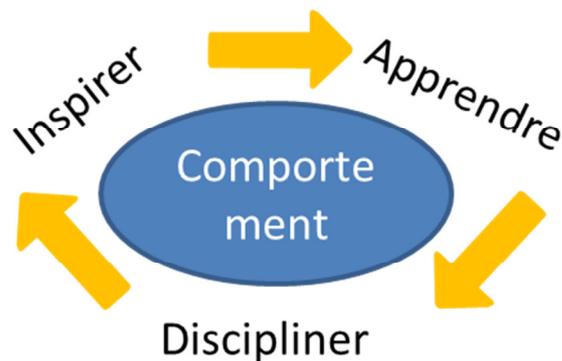


Figure 3 : *Changer le comportement en inspirant, en apprenant et en disciplinant.*

Inspiration

Le changement stratégique requis pour devenir une organisation plus fortement orientée sur ses clients commence en mettant en place un sens de l'urgence. Au commencement, la communication interne est très importante pour sensibiliser au changement et pour enthousiasmer à son égard. L'exposition et la visibilité peuvent être instaurées de différentes façons. Il est important de s'assurer que l'on connaît les centres d'intérêt et la perspective des clients. Il faut que le processus d'inspiration inclue tous les niveaux et chaque individu membre de l'organisation. Le focus porte sur l'instauration d'une attitude d'esprit et d'une cohésion partagées afin que l'ensemble de l'organisation soit focalisée sur le changement.

Outils :

- Tournées itinérantes sommet de gamme dans les régions
- Projets-pilotes et exemples
- Projets démonstratifs (projets qui bénéficient d'une attention spéciale)
- Meilleure pratique
- Une journée de réflexion avec des clients ou d'autres parties prenantes (par exemple les intervenants chargés de l'entretien) afin de discuter des résultats de l'enquête client.
- Un kit d'outils pour les gestionnaires
- Intranet, lettres d'information, magazines
- Prospectus / cartes (par exemple règles de comportement)
- Mini-conférences et ateliers (par exemple partager des exemples, instaurer une attitude d'esprit partagée, discuter comment gérer les plaintes, etc.).
- Compétitions (par exemple sélection de l'ouvrier le plus orienté vers les clients)

Apprendre

Pour que l'organisation s'oriente mieux vers les clients, il faudrait que les employés soient tous conscients de leurs propres comportements et attitudes orientés sur les clients. Il faudrait que l'ensemble de l'organisation fasse montre d'une orientation clients dans sa communication et ses travaux avec les clients et les parties prenantes.

Il est important de dire à vos employés comment transposer les objectifs définis par la direction générale en comportements requis pendant leurs travaux et leurs habitudes quotidiens. Les groupes devant apprendre doivent être formés pour rendre ce processus éducatif pertinent. En outre, il faut fixer des objectifs de formation clairs. L'objectif de la direction est d'éduquer ses employés, de définir un exemple et de recourir au feedback pour aider les autres à changer leur comportement. Pour les employés, l'objectif est d'être capable et désireux d'appliquer le concept d'orientation clients dans leurs projets et travaux quotidiens (mentalité, attitude d'esprit, comportement et consultation).

Outils :

- Modules de formation sur l'orientation clients, destinés à différents groupes cibles et assortis d'objectifs de formation appropriés
- Un programme de recherche sur les besoins clients. Par exemple, piloter les projets de recherche conduit vos employés à apprendre plus de choses sur les besoins des clients
- Il faudrait que les employés interagissent avec les clients (par exemple qu'un concepteur de route passe une journée avec un chauffeur de camion).
- Informations et faits sur les clients (par exemple des documents clients)
- Cas puisés dans la vie réelle et jeu de rôle avec des acteurs
- Outils et instructions sur la façon de travailler avec les clients

Discipliner (et surveiller)

Inspirer et apprendre constituent la base du changement ; la discipline porte intégralement sur la façon d'intégrer ce changement. Assurez-vous que chacun travaille d'une manière conséquente, orientée sur les clients. Faites-en une partie des processus de travail normaux. Ainsi par exemple, utilisez des indicateurs de performance ou faites-en un sujet de discussion dans l'évaluation de la performance. Au stade final, il est important que les directeurs / gestionnaires surveillent l'organisation en ayant une vision claire, une base d'évaluation et des cartes de notation équilibrée qui se concentrent sur l'orientation et les avantages clients.

Surveiller :

- La satisfaction des clients et d'autres parties prenantes moyennant par exemple des enquêtes de satisfaction clients et des feedbacks clients ;
- La performance de l'organisation, par exemple les délais de réaction, les indicateurs de qualité technique ;
- La satisfaction, les attitudes et le comportement des employés : Savent-ils ? Veulent-ils savoir ? Sont-ils capables ? Y parviennent-ils ?

Outils :

- Stratégies
- Contrats (de gestion)
- Indicateurs de performance
- Évaluations individuelles des performances
- Stratégie de communication d'entreprise
- Primes et récompenses pour le personnel conformément aux résultats de la satisfaction clients
- Compétitions pour le personnel



Photo : Administration suédoise des transports

2.4 Meilleure pratique : exemples provenant de pays européens

2.4.1 La Maison des clients (Pays-Bas)

Le Rijkswaterstaat (RWS) a choisi d'introduire le changement en recourant à trois concepts fondamentaux. L'un de ces concepts s'appelle la « Maison des clients ». Il s'agit d'un cadre montrant comment le travail devrait être organisé. Les employés du RWS recourent, pour travailler, à la philosophie des cinq pièces dans cette Maison des clients.

Dans la pièce n° 1, ils commencent par écouter et réfléchir depuis l'angle de vue des usagers. Dans la pièce n° 2, les options sont envisagées puis les employés émettent des promesses quant à ce qu'ils réaliseront ou ne réaliseront pas. Dans la pièce n° 3, ils tirent au clair les personnes avec lesquelles ils doivent coopérer. Dans la pièce n° 4, ils abordent la mentalité d'entreprise et travaillent donc sur l'identité. Tant dans le nord que dans le sud des Pays-Bas, le public reconnaît que le RWS est le même partout. Dans la pièce n° 5, les employés consacrent beaucoup de temps à communiquer et à fournir des informations au monde extérieur, dans un langage clair, vu qu'ils sont des gestionnaires de réseau orientés sur le public. La communication interne constitue aussi un focus important.

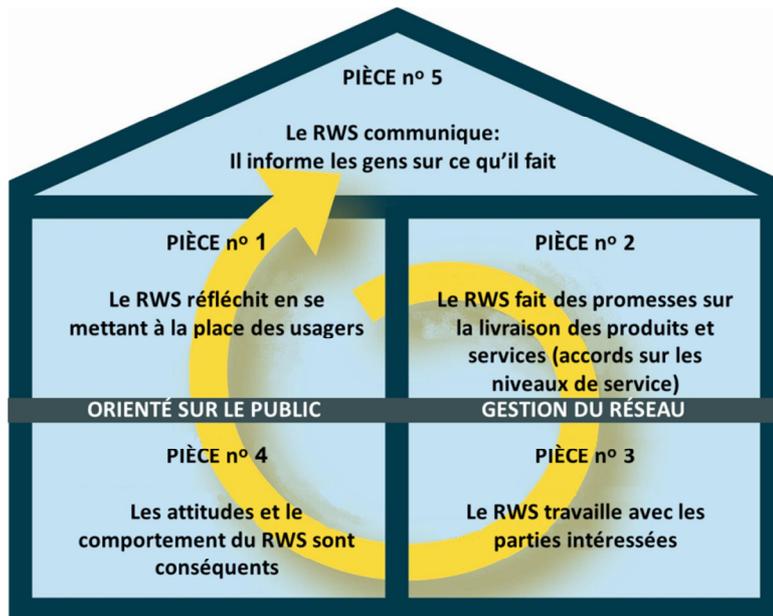


Figure 4 : La Maison des clients (exemple provenant des Pays-Bas)

La Maison des clients constitue un excellent exemple de ce qu'est l'orientation clients. Il est possible d'y recourir pour éduquer le personnel et comme check-list partant de la direction générale vers le niveau opérationnel. Ce modèle est employé à grande échelle dans le Rijkswaterstaat. Son utilisation a commencé avec une décision prise au sommet de la hiérarchie, et a été suivie du programme d'éducation.

2.4.2 Planification stratégique (Suède)

L'Administration des routes suédoises (SRA) a défini son focus pour les dix années à venir dans son Plan stratégique 2008 – 2017. Elle ne peut pas réaliser le « Bon voyage » seule. Il lui faut coopérer avec d'autres acteurs du système de transport et dialoguer correctement avec les clients. La SRA veut également jouer un rôle créatif à un stade précoce du planning des collectivités afin de parvenir à une société dans laquelle le système de transport soit efficace et le milieu de vie attrayant.

Pour élaborer un plan stratégique, il faut commencer par analyser les cibles de la politique de transport et les besoins des clients. Les objectifs et cibles naissent dans les instructions que donne le gouvernement à la SRA, et les besoins des clients sont recueillis dans des documents de catégorie client. L'étape suivante consiste à analyser la lacune entre la situation aujourd'hui et la situation idéale, c'est-à-dire l'objectif. Si la lacune est importante, elle constituera l'un des challenges figurant dans le plan stratégique. La dernière étape consiste à élaborer un plan stratégique contenant un mix de défis qui surveille au mieux le développement vers de bons voyages pour la société et le client.

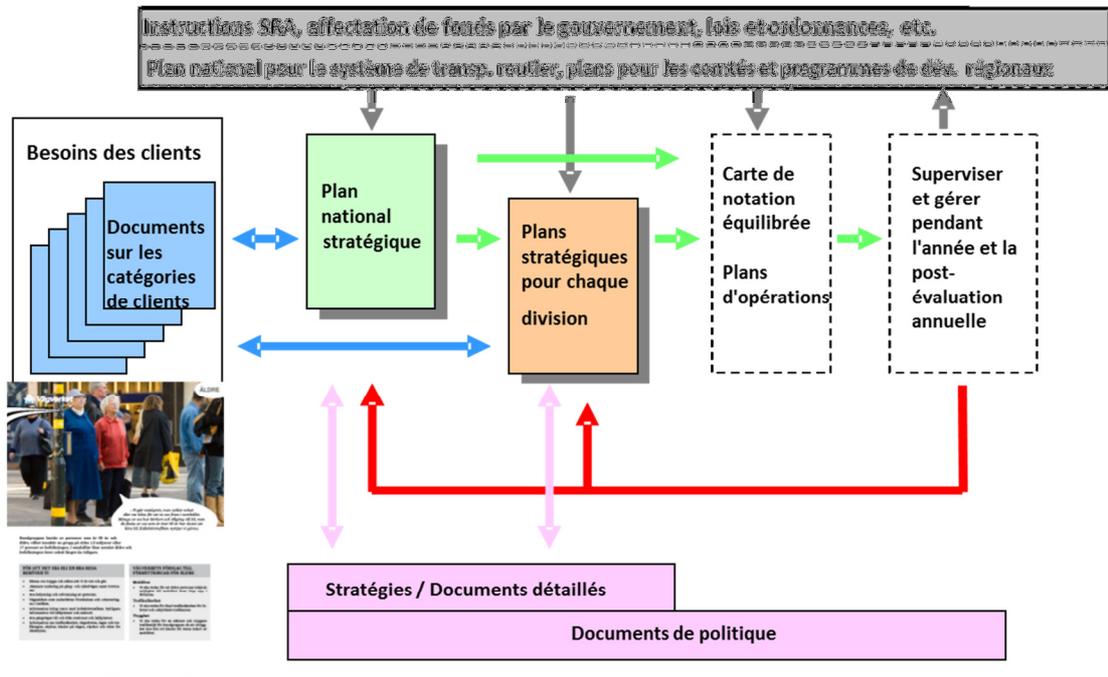


Figure 5 Le processus de planning stratégique et les besoins des clients (exemple provenant de Suède)

Un focus est présenté pour chaque défi, il montre les objectifs vers lesquels la SRA travaille en sa capacité d'autorité publique et d'organe responsable du secteur du transport routier. Tandis que le focus est fixé pendant la période décennale, le calendrier d'atteinte des objectifs est largement régi par les cadres financiers de la SRA.

Le plan stratégique a pour intention de fournir aux employés de la SRA une vue d'ensemble de la direction dans laquelle cette administration évolue et d'indiquer où se situent ses priorités au cours des dix prochaines années. Il est également conçu à l'intention des politiques, planificateurs, partenaires et clients affectés par les activités de la SRA et qui influencent eux-mêmes ces mêmes activités.

La SRA s'efforce d'atteindre de manière équilibrée les objectifs subsidiaires de la politique de transport, et de répondre aux besoins et attentes des différentes catégories de clients. Cela signifie qu'un objectif pourrait recevoir la priorité à court terme, mais que dans l'ensemble, aucun objectif ne doit recevoir la priorité sur l'autre pendant la période de planification.

La SRA contribue aux développements du secteur des transports en se focalisant sur des services nouveaux et améliorés et en rationalisant les opérations qui ciblent la performance plutôt que le détail.

2.4.3 La segmentation des clients en tant que base d'un processus de planification et d'orientation (Finlande)

Dans l'Administration des routes finlandaises (FRA), la segmentation a été opérée d'un point de vue stratégique. Les clients ont été divisés en fonction de deux critères : atteindre des objectifs sociétaux et parvenir à une égalité. Parvenir à cette segmentation a constitué un processus majeur ; la direction générale a intensément participé.

Cette segmentation des clients était nécessaire pour comprendre et prédire d'une manière efficace les besoins des clients :

- La segmentation aide une organisation à reconnaître et catégoriser les besoins les plus importants des clients ;
- La segmentation « donne un visage à nos clients » ; de cette manière, chacun dans l'organisation comprend les clients de la même manière ;
- La segmentation aide les organisations à focaliser leur travail, par exemple l'interaction avec les groupes de clients, le recueil d'informations, les enquêtes, etc.

Trois catégories de clients ont été identifiées : 1) les clients stratégiques, 2) les clients ayant des besoins additionnels et 3) les clients standards. Les clients stratégiques se composent de groupes de clients détenant une importance sociale étendue et dont les besoins définissent pour une grande part les besoins de tous les autres clients. Les clients ayant des besoins additionnels ont des besoins spécifiques qui sont essentiels principalement pour ces mêmes clients. Les clients restants ont été définis comme des clients standards.



Figure 6 : Segmentation des clients (exemple provenant de Finlande)

L'idée sous-tendant cette catégorisation est que les produits et services soient planifiés conformément aux besoins de clients stratégiques, et que soient également pris en compte les clients ayant des besoins additionnels pour qu'ils soient sûrs que presque tous les besoins importants de tous les autres clients soient satisfaits.

Lorsque la planification et l'orientation sont accomplies au niveau stratégique, la focalisation principale porte sur les clients stratégiques. Pendant la planification à un niveau légèrement plus détaillé, par exemple les produits de gestion des routes (dont la planification des routes, l'entretien hivernal, le renouvellement de la chaussée), les clients présentant des besoins additionnels seront également pris en compte si le besoin est pertinent pour le produit. Au niveau opérationnel, au moment d'utiliser les produits et services concrets de l'Administration des routes finlandaises (par exemple pendant l'utilisation du réseau routier, la fourniture d'un feedback ou la sollicitation de licences), tous les groupes de clients sont traités à égalité et il n'est pas nécessaire de les trier par groupes de clients.

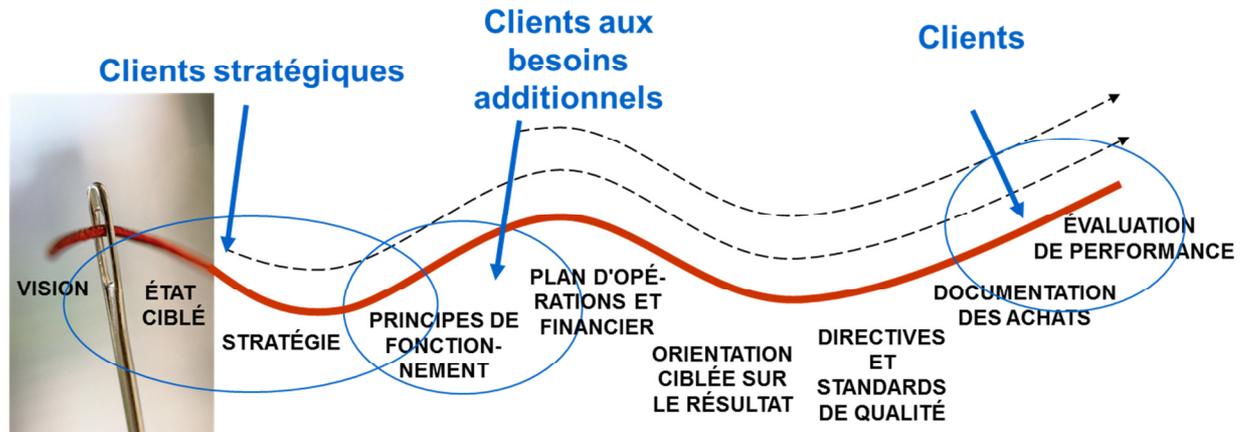


Figure 7 : Le processus de planification et d'orientation (exemple provenant de Finlande)

La segmentation sert de check-list pour garantir que tous les besoins importants des clients sont satisfaits. La segmentation peut également servir à évaluer les impacts. Un gestionnaire dédié ainsi qu'un expert sont affectés à chacun des six groupes de clients stratégiques ; ils sont chargés de recueillir de l'information sur les besoins du groupe et de coordonner l'interaction avec le groupe.

2.4.4 Les résultats de l'enquête auprès des clients influent sur le salaire du directeur (Danemark)

À la Direction des routes danoises, le salaire du directeur est influencé par un certain nombre de tâches à achever chaque année (conformément à un « système de primes »). Les tâches sont décidées chaque année et chaque tâche est indépendante des autres.

Une tâche a été intégrée dans le système de prime ces dernières années : l'enquête hivernale de satisfaction réalisée auprès des clients et plus précisément son résultat : Il faut qu'au moins 67,5 % des clients soient satisfaits de l'entretien hivernal. Voici les résultats pour la période 2007 - 2010 (pourcentage de personnes satisfaites sur une échelle allant de 1 à 100 %) :

2007	2008	2009	2010
64,3	71,35	71,95	67,15

2.5 Enseignements à tirer

Enseignements que nous avons tirés d'une **gestion** plus orientée sur les clients :

- Ne considérez pas l'orientation clients séparément ; intégrez-la dans tous les aspects de votre travail. Il faut que l'analyse des clients affecte ce que l'organisation est en train de faire et sa manière de le faire.
- Ne cherchez pas à deviner (« nous connaissons déjà les besoins et attentes des clients »). À la place, écoutez les messages que vous envoient vos clients et essayez de les comprendre.
- Envisagez de dresser un modèle / cadre simple pour l'ensemble de l'organisation. Ce type d'outil oblige l'organisation à réfléchir au sujet de ses clients. Mettez également en place un programme éducatif pour être sûr que le cadre est utilisé.
- Plutôt que des rapports généraux, créez des rapports détaillés et des fiches informatives qui établissent le lien entre l'information sur les clients et leurs besoins d'une part, et les besoins spécifiques de l'organisation d'autre part.
- Vous pourrez avoir besoin d'un plan de communication pour les clients, et il faudrait inclure cela dans le système de planification stratégique de l'organisation.
- Testez comparativement avec d'autres organisations, secteur privé compris.

Enseignements que nous avons tirés **de faire participer nos gens** au travail orienté vers les clients au sein de nos organisations :

- Tirez au clair l'utilité et la nécessité du changement avant de lancer le processus. Obtenez un focus clair et planifiez l'ensemble du processus.
- Il faut que l'orientation clients fasse partie du travail de chacun ; sinon ce travail n'avance pas.
- Faites que les cadres supérieurs et moyens soient responsables des résultats.
- Au démarrage du processus, il faut que le personnel spécifique travaille sur la gestion du changement. Plutôt qu'un « groupe exécutif », constituez une équipe diversifiée regroupant des agents issus de tous les niveaux et détenant différentes aptitudes. Finalement, au fur et à mesure que la culture de l'organisation change, il n'y aura plus besoin d'une organisation séparée.
- Trouvez des façons d'inspirer et d'apprendre adaptées à la culture de votre organisation. Il faut inspirer différents groupes cibles, ce qui conduit à planifier correspondamment les méthodes et les messages.
- Utilisez des processus d'acquisition de connaissances verticaux. Ne rédigez pas de gros manuels ; assurez-vous à la place qu'il y ait une interaction avec les collègues.
- Surveillez et livrez un feedback – aussi bien positif que négatif. Ne punissez pas automatiquement l'échec ; les organisations doivent apprendre de leurs échecs et s'améliorer à partir de ceux-ci.
- Ajoutez du fun et de la pertinence ! Recourez au plus grand nombre possible de cas réels et à l'apprentissage empirique / raconté. En général, c'est en racontant leur expérience à autrui que les gens apprennent le plus.
- Ne vous bousculez pas ; le changement prend du temps.

3 Écouter et communiquer

Recommandations

- Faites que vos clients puissent contacter facilement votre organisation. Aussi bien positifs que négatifs, les feedbacks constituent une source d'information précieuse pour améliorer les prestations de services.
- Faites que les processus de recherche et d'écoute soient systématiques. Planifiez les processus, prenez des décisions les concernant et consignez ces dernières par écrit.
- Utilisez les résultats d'études quantitatives pour expliquer des résultats qualitatifs, et vice-versa, pour qualifier les résultats.
- Lorsque vous communiquez avec les clients, utilisez un langage compréhensible et approprié.
- Dressez un portrait réaliste de vos ressources et aptitudes vous permettant de répondre aux besoins des clients ; « gérez leurs attentes » en communiquant cette information.
- Ne pensez pas que l'orientation clients signifie qu'il faille satisfaire tous les besoins des clients.
- Lorsqu'un client suggère une solution, essayez de comprendre le besoin et le problème en toile de fond de cette solution. À la fin de la journée, la solution du problème pourra être plutôt différente, mais le besoin signalé par les clients continuera d'être satisfait.

3.1 Niveaux de participation client

Les organisations qui réussissent connaissent et comprennent les besoins de leurs clients, elles maîtrisent leurs attentes pendant la fourniture des services. Pour améliorer les services, il faut que les ARN comprennent leurs clients et sachent comment leur livrer la meilleure valeur qui soit. Lorsque les ARN écoutent les besoins des clients et les comprennent, elles parviennent à fournir de meilleurs service et à offrir un environnement routier plus sûr pour moins d'argent. C'est de cette façon qu'elles garantissent que l'argent des contribuables soit bien dépensé. Le partenariat est efficace et bénéfique tant pour les ARN que pour leurs clients.

Bien connue, *l'échelle de la participation citoyenne* (utilisée à l'origine par Sherry Arnstein, 1969) est un cadre aidant à classer et à évaluer différentes formes de communication et de recherche, ainsi que différentes méthodes de participation. Elle peut également servir à évaluer l'ouverture d'esprit des ARN ou leur amabilité envers les clients. L'idée de l'échelle implique qu'il faut la gravir. Il est assez largement accepté que les administrations des routes publiques - et leurs homologues privés - devraient, dans leur ensemble, viser des niveaux de participation et d'ouverture d'esprit plus élevés.

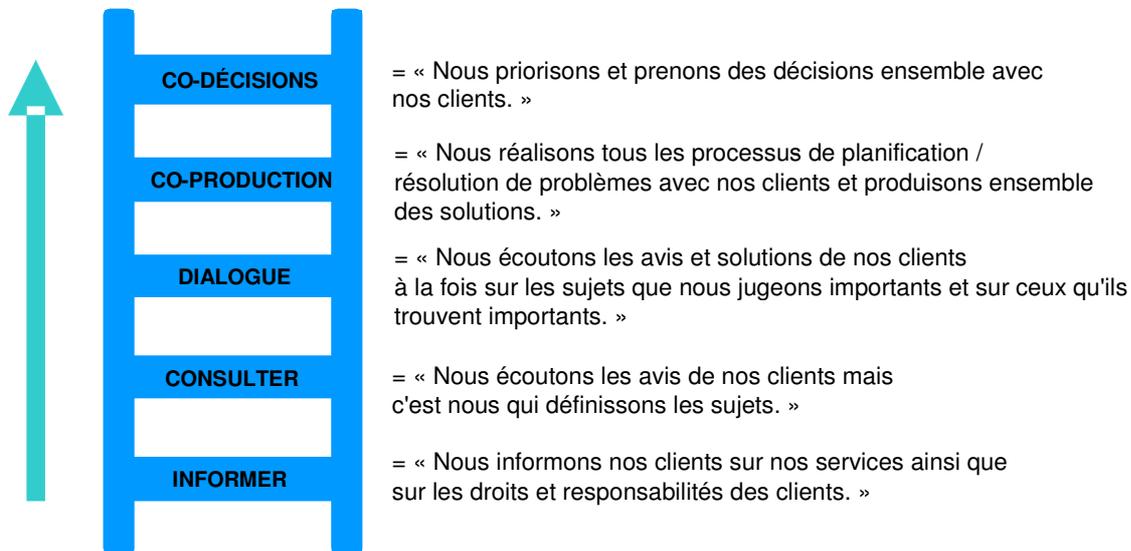


Figure 8 : L'échelle de participation (Shelly Arnstein, 1969)

Outre cela, chaque barreau de l'échelle peut être approprié et légitime à certains moments ou en certaines occasions. Lorsqu'une organisation gravit l'échelle, cela ne signifie pas que les actions sur les barreaux inférieurs deviennent inutiles. « Informer » et « consulter » par exemple conviennent en certaines occasions même lorsque des façons plus poussées de faire participer les clients servent d'autres actions.

En conclusion, l'échelle représente un cadre qui peut servir à évaluer l'ampleur selon laquelle les ARN font participer les clients à leurs processus. Les méthodes présentées ici peuvent être placées sur les barreaux « consulter », « dialogue », « co-produire » et « co-décider ».

3.2 Écouter les clients : enquêtes quantitatives auprès des clients

3.2.1 État de l'art

Les enquêtes quantitatives auprès des clients (enquêtes auprès des usagers) mesurent habituellement l'avis de ces derniers en recueillant des données numériques et en utilisant des méthodes statistiques pour analyser les données. Les réponses textuelles peuvent également être recueillies avec le questionnaire d'enquête mais, plus souvent, les données numériques forment la base principale de l'analyse. Les réponses textuelles peuvent être utilisées pour étayer les statistiques ou être parfois analysées séparément. Les données quantitatives permettent de généraliser les résultats.

Les études peuvent être réalisées pour différentes raisons. Il est important de déterminer ce que les clients entendent par un « bon voyage » ou quelle genre de caractéristiques ils apprécient. Avec l'aide des enquêtes clients, il est possible de trouver des domaines et problématiques qu'il serait possible d'améliorer, et de développer de nouveaux services dans les administrations routières. En outre, lorsque des objectifs sont fixés, que des services sont lancés ou des niveaux de service modifiés, il faut souvent une enquête de suivi. L'ARN peut également utiliser des résultats d'enquête pour persuader les politiques d'allouer des ressources à l'entretien et à la construction des routes.

Les enquêtes peuvent être divisées en deux groupes : les enquêtes courantes et les enquêtes ad hoc. Les enquêtes ad hoc sont spécifiques à un contexte et ont lieu lorsque le besoin d'information se manifeste. Les enquêtes courantes peuvent être classées comme suit (notez que plusieurs caractéristiques différentes peuvent être combinées dans une même enquête) :

- Enquêtes sur les principaux indicateurs de performance
- Enquêtes sur l'image
- Enquêtes de satisfaction
 - Satisfaction qu'inspire l'ensemble du voyage / du système de transport, c'est-à-dire pas seulement les routes
 - Satisfaction qu'inspirent les services d'entretien et d'exploitation
 - Satisfaction qu'inspire l'administration routière (aussi bien son personnel qu'elle en tant qu'autorité publique)
 - Satisfaction qu'inspirent les services clients
- Enquêtes d'attitude et enquêtes de suivi du comportement en circulation (par exemple après des campagnes sur la sécurité de la circulation)
- Enquêtes sur les souhaits / besoins futurs des clients.
- Tests comparatifs nationaux ou internationaux (par exemple l'Enquête auprès des usagers des routes européennes)

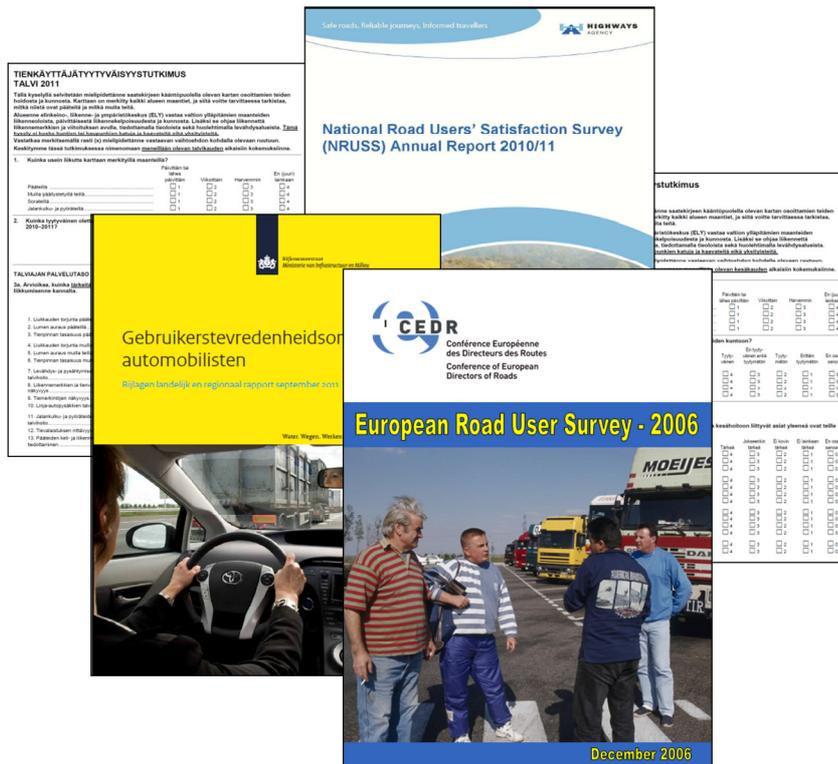
Tous les types susmentionnés ont un point commun : le besoin de suivre des tendances, c'est-à-dire la façon dont les résultats d'enquête changent avec le temps. En outre, il est important de réaliser les enquêtes afin d'obtenir les avis de différents groupes de populations, par exemple les personnes âgées, les jeunes et les handicapés.

Plusieurs administrations / autorités routières européennes réalisent régulièrement des enquêtes auprès des clients. L'ensemble des 13 pays qui ont répondu au questionnaire « État de l'art » de la CEDR organise régulièrement des enquêtes au niveau national ; certains pays réalisent plusieurs enquêtes séparées à des fins différentes. Bien que la plupart des enquêtes soient conduites au niveau national, certaines se déroulent au niveau régional, local ou d'une route. Dans de nombreux pays, des enquêtes à part - ou au moins des questions à part - servent à déterminer l'usage par les entreprises (ou par les poids lourds) et par les particuliers (État de l'art : L'orientation clients chez les organisations membres de la CEDR, 2010).

Les méthodes d'enquête varient : bien que les entretiens par téléphone soient très courants, les enquêtes basées sur Internet, celles par courrier postal, les entretiens au bord des routes et les entretiens face-à-face au domicile des personnes répondantes sont également utilisées. Dans la plupart des pays, des échantillons séparés de conducteurs particuliers et de conducteurs professionnels sont prélevés (État de l'art : L'orientation clients chez les organisations membres de la CEDR, 2010).

Deux idées nouvelles sont actuellement en train d'influencer la façon dont les enquêtes de satisfaction auprès des usagers de la route sont réalisées. Un projet pilote en Suède et aux Pays-Bas a consisté à modifier la méthode d'interrogation, à savoir à demander comment s'était passé le dernier voyage au lieu d'interroger sur les expériences faites ces derniers mois (par exemple au cours de la dernière période hivernale). Le Royaume-Uni réalise déjà des enquêtes de satisfaction auprès des usagers des grands axes, enquêtes qui se basent sur la façon dont le dernier voyage a été perçu. Une autre idée nouvelle consiste à étudier le contexte intégral du déplacement au lieu d'interroger uniquement sur la partie du déplacement qui se déroule sur une route gérée par l'ARN. Tant en Finlande qu'en Suède, des enquêtes à part ont été lancées, qui portent sur tout le contexte du déplacement.

Les résultats des enquêtes clients peuvent être utilisés au niveau stratégique, tactique et opérationnel. Dans de nombreux pays, il existe des cibles annuelles de satisfaction clients fixées au niveau national soit par l'ARN soit par le gouvernement. Les résultats d'enquête peuvent également servir à créer un indice de satisfaction clients. Dans certains pays, les ARN guident ou contrôlent leurs régions routières et leurs intervenants en leur assignant des cibles de satisfaction clients. En outre, les promesses faites aux clients peuvent être mesurées en se servant des résultats d'enquête.



3.2.2 Méthodes

Remarque : La plupart des méthodes peuvent être utilisées pour recueillir des données transversales et des données de panel.

Sources : Gouvernement de sa Majesté 2007, Plusieurs rapports, enquêtes et expériences.

Méthode	Principaux avantages	Principaux risques	Exemples
Entretien par téléphone	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêteurs formés, capables de poser des questions de clarification - Les caractéristiques de l'échantillon peuvent être définies (par exemple échantillon aléatoire) - Des questions peuvent être sautées 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés - Peut affecter les réponses - Des images ou cartes ne peuvent pas être utilisées - Options limitées - Moins de téléphones à domicile qu'avant, les utilisateurs de téléphones mobiles ne décrochent pas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Danemark</i> : Enquête auprès des usagers de la route (avant 2010) - <i>Autriche</i> : Indice de satisfaction clients - <i>Estonie</i> : Enquête de satisfaction auprès des usagers de la route - <i>Suède</i> : Satisfaction qu'inspire aux clients l'exercice de l'autorité publique par la SRA - <i>Italie</i> : Enquête de satisfaction clients au sujet de PRO ; Centre de contact et stand Anas visité par les usagers de la route au cours de foires nationales.
Enquête postale adressée à des répondants sélectionnés	<ul style="list-style-type: none"> - Les répondants ont plus de temps pour réfléchir à leurs réponses - Les caractéristiques de l'échantillon peuvent être définies (échantillon aléatoire par exemple) - L'option d'ajouter de la documentation, par exemple de l'imagerie, des cartes 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus lent - Pas de contact avec les non-répondants - Taux réponse habituellement bas 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Finlande</i> : Enquêtes de satisfaction des usagers de la route - <i>Suède</i> : Satisfaction qu'inspirent aux usagers de la route les services d'entretien et d'exploitation - <i>Italie</i> : Satisfaction des clients envers PRO, Centre de contact et stand Anas visités par les usagers de la route au cours de foires nationales
Enquête sur Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Peu coûteuse - Efficace et rapide - Possibilité d'ajouter de la documentation qui aide le répondant (cartes, etc.) - Possibilité de sauter des questions et d'utiliser un routage 	<ul style="list-style-type: none"> - Couverture internet (le niveau dépend par exemple du pays et de la catégorie d'âge) - Impossible de contrôler qui répond et quand - Ne fournit pas nécessairement un échantillon représentatif 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pays-Bas</i> : Enquête de satisfaction auprès des usagers de la route - <i>Danemark</i> : Enquête auprès usagers de la route (en 2010) - <i>Italie</i> : Enquête de satisfaction au sujet de PRO, Centre de contact et site ANAS

Méthode	Principaux avantages	Principaux risques	Exemples
Panel Web (quantitatif)	<ul style="list-style-type: none"> - Un groupe constant de gens prêts à répondre à des questions à court terme → rapide, efficace - Coûts réduits - Possibilité d'ajouter de la documentation d'aide aux répondants (cartes, etc.) - Des questions peuvent être sautées et un routage utilisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne fournit pas nécessairement un échantillon représentatif - Nécessité d'un filtrage constant afin de maintenir un haut niveau de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> - Royaume-Uni : panel, basé sur le Web, des expériences de voyage - Suède : « le panel suédois » et l'enquête sur la satisfaction qu'inspire le niveau de service
Entretiens face à face aux domiciles des répondants	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêteurs formés, capables de poser des questions de clarification - Possibilité d'utiliser des images et des cartes - Possibilité de sauter des questions - Possibilité de définir les caractéristiques des échantillons (par exemple échantillon aléatoire) 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts élevés - Peut affecter les réponses - Processus lent - Les gens peuvent répondre à contrecœur 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>UK</i> : Enquête de satisfaction auprès des usagers des routes nationales (National Road Users' Satisfaction Survey - NRUSS) et Enquête de satisfaction auprès des usagers des routes locales (Area Road Users' Satisfaction survey – ARUSS)
Enquêtes de vive voix sur des sites spécifiques (par exemple aux stations services)	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêteurs formés, capables de poser des questions de clarification - Questions liées au site - Possibilité de sauter des questions 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire court - Caractéristiques des échantillons (par exemple échantillon aléatoire) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Portugal</i> : Évaluation de la satisfaction des usagers d'autoroutes (à péage) - <i>Pays-Bas</i> : Enquête de satisfaction des usagers de la route, poids lourds - <i>Autriche</i> : Enquête sur les thèmes du péage - <i>CEDR</i> : Enquête européenne auprès des usagers de la route (ERUS)
Questionnaire sous forme de prospectus (par exemple aux stations-services)	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts réduits - Facile d'atteindre des groupes spécifiques tels que les vacanciers ou certains utilisateurs des stations-service - Une méthode de recueil d'un groupe utilisable par la suite 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas moyen de contrôler qui répond et quand - Aucune garantie qu'il y ait un certain nombre de réponses - L'échantillon n'est pas représentatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Anciennement l'<i>Estonie</i> - <i>Royaume Uni</i> : Voyages pendant les vacances estivales - <i>Italie</i> : satisfaction clients au sujet de PRO, Centre de contact et site ANAS lorsque le client se rend personnellement à l'un des PRO.

3.2.3 Expériences qu'ont les ARN du travail avec des méthodes quantitatives

Les enquêtes sont les plus fructueuses lorsqu'on les répète d'une manière régulière et systématique. Fréquences recommandées :

- enquêtes d'image : une fois tous les deux ans ou moins

- enquêtes de satisfaction : une fois par an au niveau stratégique, plus fréquemment au niveau opérationnel (par exemple séparément pour l'entretien hivernal et estival)
- enquêtes comparatives : une fois par an ou moins

Nous avons recueillis certains éléments pratiques à envisager au moment de planifier le processus de recherche, de préparer les questions d'enquête, et pour après les enquêtes.

Planifier le processus de recherche :

- Sachez exactement ce que vous êtes en train de mesurer, ce que vous recherchez et ensuite seulement décidez de la méthode de recherche.
- Faites que le processus de recherche soit systématique (planifiez le calendrier).
- Planifiez des processus, prenez des décisions à leur sujet et consignez-les par écrit : Comment les données d'enquête vont-elles être analysées ? Comment sont prises les décisions basées sur des résultats ? Quel rôle les résultats jouent-ils dans votre système d'orientation ? Comment sont les résultats et feedbacks renvoyés aux clients ?
- Combinez différentes sources et méthodes ; utilisez par exemple des méthodes qualitatives pour améliorer vos questionnaires quantitatifs.
- Maintenez toujours une haute qualité (statistique / scientifique) afin que votre organisation puisse confier en vos résultats.

Préparation des questions d'études :

- Que ce soit « bon à savoir » ne suffit pas. Avant de réaliser l'étude, qualifiez les questions au sein de votre organisation.
- Essayez d'obtenir des informations spécifiques, des informations que vous pourrez réellement utiliser au moment de prendre des décisions. Par exemple, réalisez votre enquête au niveau du domaine contractuel.
- Maintenez votre questionnaire cohérent pour pouvoir suivre les tendances à la trace :
 - Posez séparément des « questions de base » qu'il est possible de poser chaque année pour dégager des tendances, et des « questions topiques » qu'il est possible de modifier d'une année sur l'autre.
 - Ne modifiez pas la position et le libellé des questions de base dans le questionnaire ; ces changements peuvent affecter les résultats.
 - Posez quelques questions de fond et notez les questions séparément.
- Posez des questions auxquelles il soit facile de répondre :
 - Ne rédigez pas de questionnaires trop longs.
 - Posez des questions simples et claires sans utiliser de « jargon d'expert ».
 - Ne posez pas de questions trop répétitives ou trop longues.
 - Maintenez les échelles de réponse cohérentes dans tout le questionnaire.
 - Ciblez les questions conformément au groupe de clients. Incluez des questions régionales.
- Interrogez sur l'importance ainsi que sur la satisfaction afin de pouvoir prioriser les résultats.
- Là où s'est possible, faites figurer des questions démographiques pour améliorer l'analyse.
- Des cartes peuvent être envoyées avec le questionnaire pour montrer au répondant le réseau auquel les questions se réfèrent.
- Testez le questionnaire sur un échantillon transversal de population / clients.
- Demandez aux répondants s'ils sont disposés à ce que vous les contactiez à nouveau. Prenez les détails de contact si vous planifiez de poursuivre la recherche par la suite, par exemple la recherche qualitative.

Après l'enquête :

- Optimisez la communication dans votre organisation ; les résultats marquent le commencement et non pas la fin du challenge !
- Fixez des cibles, suivez les évolutions et agissez. Développez par exemple des plans d'action basés sur des résultats d'enquête et maintenez-les à jour.
- Soyez créatif lorsque vous analysez les données.
- Essayez de trouver des informations comparables.
- Rédigez des fiches informatives / des résumés pour la direction.
- Les sites Web constituent un bon moyen de maintenir les clients, les intervenants et les parties prenantes informés.

3.2.4 *Connaissances comparatives : Enquête transnationale ERUS*

Le Réseau Routier Trans-Européen (RRTE) est un réseau routier comparable au réseau E-road. Au sein de la CEDR, le besoin s'est fait sentir de comparer les opinions des usagers sur les réseaux respectifs des membres de la CEDR. L'Enquête européenne auprès des usagers de la route (ERUS) a été lancée à cette fin (CEDR, 2007).

ERUS est une étude comparative sur les différentes perceptions de la qualité des routes ; elle se base sur des enquêtes réalisées auprès des automobilistes et chauffeurs de camions lorsqu'ils franchissent les frontières des pays participants. Les trois premières enquêtes ERUS ont été réalisées en 2002, 2004 et 2006. Environ huit pays ont participé à chaque enquête (CEDR, 2007)

Les études ERUS ont pour but général d'aider les états membres à surveiller la satisfaction des usagers de la route dans le pays respectif via une comparaison avec d'autres États membres participants. L'étude inclut des déclarations qui ont permis de mesurer le degré de satisfaction des conducteurs envers le réseau routier, et l'importance de plusieurs éléments liés au réseau routier. Tant la satisfaction que l'importance ont été évaluées. Une étude transnationale aide particulièrement les pays participants vu que des partenaires d'essais comparatifs sont difficiles, pour ne pas dire impossibles, à trouver à l'intérieur des frontières nationales (CEDR, 2007).

Les études ERUS ont également permis à chaque administration routière nationale d'accéder plus facilement aux connaissances d'autres États membres. Une fois qu'un État membre dispose d'informations quant à sa propre performance sur les différents points de l'étude ERUS, il peut s'adresser aux autres États membres pertinents afin de recueillir des informations et une expérience précieuse (CEDR, 2007).

Certains problèmes se sont manifestés pendant le déroulement de l'ERUS. Des perspectives sur les corridors n'ont pas pu être obtenues parce que plusieurs pays situés de manière critique n'ont pas participé à l'enquête. Vu que le nombre de pays participants était relativement faible, le coût de l'enquête avait augmenté pour chaque pays. Les résultats comparatifs n'ont pas toujours été considérés comme une chose positive, en particulier dans les cas où un pays performait nettement en dessous des autres pays.

Il était prévu de conduire ERUS IV en 2011 sous la direction de la Tâche 15 de la CEDR. L'intention était que l'enquête adopte la même méthodologie que les études précédentes ; peu de changements technologiques avaient été planifiés. Toutefois, le nombre de pays ayant souhaité participer n'étant pas suffisant, ERUS IV a été annulé. Si à l'avenir certains pays ne veulent pas participer à ERUS, il faudra envisager une autre façon de recueillir des connaissances comparatives.

3.3 Écouter les clients : méthodes de recherche qualitatives et participation publique

3.3.1 État de l'art

Dans la *recherche qualitative*, le recueil de données et l'analyse ne sont pas basées sur des statistiques comme dans la recherche quantitative. Les méthodes de recherche qualitatives conviennent dans les cas où vous avez besoin de données textuelles riches sur des interprétations subjectives, des significations ou des expériences. La question de la recherche n'est pas « combien ? » ou « à quel point ? » mais plutôt « pourquoi ? » ou « comment ? » Les méthodes de recherche qualitative sont largement utilisées en sciences sociales et dans les études de marché. Il y a plusieurs raisons possibles conduisant à utiliser des méthodes qualitatives : pour expliquer les résultats d'études quantitatives ; pour comprendre plus profondément les besoins des clients, leurs attentes, leurs avis ou leur comportement ; pour travailler avec les clients afin de fournir des solutions et innovations nouvelles ; pour enseigner aux employés des ARN les perspectives des usagers.

La participation publique - lorsque définie dans un sens étroit, c'est-à-dire sous forme de participation dans certains projets en cours ou plans - est une exigence légale dans plusieurs pays. Qu'elle soit exigée par le droit ou non, la participation publique accomplit plusieurs fonctions dans le processus de planification : garantir l'ouverture et la convivialité du processus ; apprendre sur les intérêts et besoins des parties prenantes ; obtenir des informations sur l'environnement local ; informer les parties prenantes ; réunir les différentes parties afin de comprendre les points de vue de chacun ; rechercher un terrain d'entente et des solutions conjointes.

Dans ce chapitre, nous présenterons différentes méthodes sur base qualitative, qu'elles soient ou non très bien adaptées à la recherche, à la participation publique ou aux deux. Les méthodes peuvent avoir des racines différentes : certaines proviennent des études de marché, d'autres des sciences sociales, et certaines des initiatives de développement de collectivité, ou de différentes traditions participatives des citoyens. En outre, il n'y a pas qu'une façon « correcte » de dénommer et classer des méthodes. Il est toutefois possible d'argumenter à juste titre qu'il y a une différence remarquable entre la recherche et la participation : l'échelle montre que la recherche se situe principalement sur le barreau « consulter » et la participation sur les trois barreaux supérieurs.

Selon l'enquête de la CEDR sur « l'état de l'art », la consultation publique ainsi que d'autres formes de dialogue direct avec les clients et les parties prenantes constituent la méthode la plus couramment utilisée pour recueillir de l'information sur les besoins des clients. Les feedbacks clients par téléphone, courriel ou Internet ont fréquemment été mentionnés eux aussi. Les méthodes de recherche qualitative (par exemple les groupes focalisés, les études d'observation, les panels Web, les évaluations mystères (« mystery shopping »), les panels de conducteurs fréquents sur le thème de la conduite, le dialogue via Internet) ont été mentionnés par quelques pays. Le Royaume-Uni, la Suède et les Pays-Bas, pour ne citer qu'eux, sont de bons exemples de pays où les méthodes de recherche qualitatives sont largement utilisées par les ARN. En général, nous recommandons que les méthodes qualitatives soient plus utilisées et qu'elles soient combinées avec des méthodes quantitatives afin d'obtenir un tableau complet de l'opinion clients (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

La participation publique est couramment utilisée dans plusieurs pays et, comme mentionné plus haut, elle constitue aussi une exigence juridique dans de nombreux pays. Il est possible de l'inclure dans la législation sur la planification routière, dans la planification du territoire et / ou dans l'Évaluation de l'impact environnemental. Toutefois, différentes méthodes de participation pourraient être utilisées plus largement, et le processus lui-même pourrait être développé (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

Il faudrait que la méthode servant à traiter et utiliser les résultats de la recherche, ainsi que l'information recueillie sur la participation publique soient systématiques. Afin de tirer pleinement profit de la recherche et de la participation, il faudrait qu'elle fasse partie intégrante du processus décisionnel. En outre, il revêt une importance essentielle que le timing de la participation soit correct, c'est-à-dire suffisamment précoce pour garantir que les avis du public puissent être pris en considération.

Il faudrait aussi que les résultats de recherche / les issues de la participation soient communiqués aux clients. Ainsi par exemple revêtent de l'importance l'information sur les mesures prises suite aux résultats, et la communication sur les problèmes et besoins détectés. Il importe également de faire que les médias s'intéressent aux résultats.



3.3.2 Méthodes

Remarque : Dans ce tableau, le focus porte sur des méthodes nouvelles et utilisées moins couramment. Ainsi par exemple, certaines méthodes fréquemment utilisées telles que les séminaires ou l'analyse médiatique sont laissées de côté vu qu'elles sont déjà bien connues.

Sources : Vägverket 2006, Fondation du Roi Baudouin & Institut flamand d'évaluation scientifique et technologique 2005, ainsi que plusieurs rapports, enquêtes et expériences

Méthode	Description	Exemples
Comité permanent de clients	<p>Un groupe stratégique permanent, avec des représentants de différents groupes de clients / d'utilisateurs, avec des parties prenantes et l'autorité routière ; il se réunit par exemple une fois tous les trois mois ; il est normalement composé de 10 à 20 personnes.</p> <p>Un risque possible pourrait résider en ce que les problèmes des ARN sont souvent de nature stratégique tandis que les intérêts des clients sont souvent locaux. Les représentants intéressés risqueraient ainsi d'être difficiles à trouver ou pourraient se désintéresser ; leur motivation est nécessaire pendant toute la période de travail du forum.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Finlande</i> : Les forums des usagers de la route (forum des citoyens, forum des entreprises) - <i>Royaume-Uni</i> : Comité des usagers des routes nationales - <i>Suède</i> : Panel sur la circulation - <i>Autriche</i> : Comité d'utilisateurs - <i>Pays-Bas</i> : Conseil d'utilisateurs
Groupe de travail, groupe de référence, groupe de projet	<p>Les groupes de travail sont couramment utilisés pour assurer le suivi d'un cas de planification spécifique. Il faudrait que les clients soient également invités à ces groupes.</p>	Largement utilisé
Groupes de focus / discussions de groupe	<p>Les groupes de focus se composent normalement de 8 à 10 personnes et du modérateur. Le groupe est recruté pour discuter d'un sujet choisi en détail ; le modérateur guide la discussion. Les groupes de focus sont largement utilisés, par exemple dans la recherche de marketing.</p>	
En tant que méthode de recherche	<p>Les groupes de focus peuvent avoir plusieurs usages à de nombreux stades de planification (de très général / stratégique / comportemental à local et spécifique). Lorsque observé comme méthode de recherche, le personnel d'une ARN n'est pas présent dans la discussion ; l'ARN ne fait que l'observer.</p> <p>Un risque possible est que de fortes personnalités dominent le groupe. → Pour garantir la diversité, il faudrait disposer de plus d'un groupe sur le même thème.</p>	Largement utilisé
Comme méthode de participation	<p>Comme méthode de participation, il est nécessaire que le personnel d'une ARN participe à la discussion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pays-Bas</i> : Journée de réflexion - <i>Finlande</i> : Forums de l'entretien routier

Méthode	Description	Exemples
Entretiens	Les entretiens constituent une méthode de recherche conjointe par exemple en sciences sociales. Ils constituent une méthode très efficace vu que les sujets peuvent être traités avec beaucoup de détails. Ils reviennent toutefois assez cher vu qu'il n'est possible d'interviewer qu'une à trois personnes à la fois. Une façon courante d'utiliser la méthode consiste à interviewer un petit nombre de personnes dans la localité, par exemple près du site du projet routier pour obtenir une information générale sur la collectivité locale.	Les entretiens sont largement utilisés la plupart du temps à des fins de recherche, mais aussi par exemple dans des études d'évaluation de l'impact social.
Journée portes ouvertes	« Portes ouvertes » signifie que le grand public a la possibilité de se présenter. Un bureau occupé par du personnel, est mis en place sur site, par exemple dans une bibliothèque ou une école, et les experts et les planificateurs sont là pour répondre aux questions et pour discuter des problématique avec le public.	Largement utilisée
Conclave / Week-end de planification	Un conclave peut également être appelé un week-end de planification. Il peut durer en moyenne six à huit jours. Un conclave devrait inclure des représentants des planificateurs / concepteurs, propriétaires fonciers, différents pouvoir publics, groupements d'intérêts, associations et le grand public. Il s'agit d'une méthode exigeante mais aussi gratifiante vu que le groupe produit ensemble un plan entier. Pendant ce conclave, les gens peuvent venir et s'en aller ; il s'agit d'une sorte de débat ouvert. La méthode est bonne en phase de planification précoce / au commencement d'un projet, lorsque les idées générales sont ouvertement discutées. Elle convient également lorsque l'intention est de susciter un plus vaste intérêt.	Utilisés en Suède
Arène	L'arène (également appelée le Cercle de Samoa) réunit des gens en deux cercles, l'un intérieur, l'autre extérieur. Premièrement, seuls ceux du cercle intérieur sont autorisés à parler, tous les autres doivent rester silencieux. Ensuite, les deux cercles discutent ensemble. Les cercles peuvent être organisés de sorte que tout le personnel de l'ARN soit assis dans le cercle extérieur. Cette méthode est bonne pour trouver des solutions et améliorer la compréhension d'une problématique spécifique. Elle accroît l'aptitude à écouter les points de vues d'autrui différents des siens propres.	- Pays-Bas : Développement « d'écluses » de contrôle sur le parcours (pour les canaux)
Méthodes d'observation (méthodes ethnologiques)	Des méthodes d'observation servent à comprendre profondément le comportement des clients, et consistent aussi, en accompagnement, à écouter leurs opinions. L'observation peut avoir lieu par exemple pendant qu'ils se rendent au travail, habituellement une personne ou un foyer à la fois, et les résultats sont ensuite extrapolés à un groupe plus important. La méthode doit être exécutée d'une manière professionnelle (en recourant à un chercheur) afin d'obtenir des résultats valides.	- Pays-Bas : Table de cuisine - Suède, Pays-Bas : Conduire avec l'usager

Méthode	Description	Exemples
Parcours à pied	<p>Dans le cadre d'un parcours à pied, 5 à 12 participants sélectionnés parcourent l'itinéraire / la zone avec le planificateur et expriment leur vue à ce sujet. La méthode est bonne pour obtenir des informations détaillées locales.</p> <p>Les parcours à pied peuvent servir à plusieurs stades du processus de planification, de la compilation des besoins avant que le plan ne soit dressé, à la l'évaluation de la transposition.</p>	<p>- Suède, Finlande : Parcours à pied avec des personnes âgées et des handicapés</p>
Panels	<p>Méthode qualitative, un panel est un groupe où les mêmes gens se rencontrent plus d'une fois pour évaluer un certain sujet (ou son développement), y réfléchir, en discuter ou pour l'examiner.</p> <p>Un panel diffère des groupes focalisés de discussion en ce sens qu'il est répétitif tandis que les groupes de focus se réunissent habituellement une seule fois.</p>	<p>- Pays-Bas : Panel client, « Pizzapanel »</p>
Méthodes (interactives) basées sur le Web	<p>Il existe différentes méthodes basées sur le Web, qu'il est possible d'utiliser dans la participation et parfois aussi dans la recherche : le chat, les forums de discussion sur Internet, les groupes de focus sur Internet, les « cartes de citoyens » (cartes interactives de feedback). Dans ces méthodes, l'administration routière alimente / anime activement la discussion.</p> <p>Un inconvénient réside en ce que chaque groupe de population peut ne pas avoir le même accès à Internet (les personnes âgées par exemple). En outre, il y a moins de « contrôle » du thème du feedback.</p>	<p>- <i>Suède</i> : Nouvelles limites de vitesse (discuter à leur sujet, recueillir des opinions, représentant de l'ARN discutant avec des clients)</p>
Médias sociaux / Nouveaux médias (« web-scraping »)	<p>L'une des méthodes les plus récentes est celle dite du « web-scraping » au cours de laquelle Internet (par exemple Facebook, forums de discussion) est surveillé pour comprendre ce dont les clients parlent. C'est une façon « d'obtenir des réponses sans poser de questions » L'autorité routière ne participe pas activement à la discussion, elle ne fait qu'observer.</p>	<p>- <i>Pays-Bas 2010 Twitter (interactif)</i></p> <p>- <i>Suède : Surveiller les médias sociaux sans y participer</i></p>
Puiser des idées innovantes dans le feedback clients	<p>Avec cette méthode, le feedback clients recueilli via Internet et / ou les lignes téléphoniques de feedback sert d'une nouvelle façon. Les meilleures propositions et idées sont choisies à partir de tout le feedback obtenu. Les clients qui émettent l'idée sont ensuite invités à une réunion avec l'ARN pour expliquer et partager leur idée. Si possible, l'idée est appliquée.</p> <p>Ici, les clients sont utilisés comme une « partie de notre équipe de recherche et de développement », c'est-à-dire comme une source d'innovations.</p>	<p>- <i>Pays-Bas : Einstein</i></p>

Méthode	Description	Exemples
Panels de conduite	<p>a) Panel constant, par exemple avec des voyageurs fréquents</p> <p>b) Panel de conduite réuni une seule fois (en tant que méthode de recherche)</p> <p>Ces méthodes ont pour but d'obtenir un feedback clients directement « sur la route » sur le niveau de qualité des services / opérations des ARN. En outre, les résultats peuvent être comparés aux mesures techniques de la qualité effectuées en même temps.</p>	<p>- <i>Finlande</i> : Panel des conducteurs fréquents > suivi de l'entretien hivernal.</p> <p>- <i>Suède</i> : GPS utilisé pour le feedback</p> <p>- <i>Royaume-Uni</i> : Gardiens (les ouvriers sont encouragés à remplir des cartes de gardiens)</p>
Évaluations mystères, pilotes d'essai	<p>Les évaluations mystères sont une méthode couramment utilisée dans la recherche sur le marketing. Il est demandé à un groupe de clients formés d'évaluer « incognito » les services clients, comme le ferait un client normal. Le méthode est bonne pour la phase suivante des processus des ARN, à savoir l'évaluation du niveau de service « après coup ».</p>	<p>- <i>Suède</i> : Des pilotes d'essai, par exemple des billets de transport public gratuits, sont donnés aux membres du groupe d'essai ; il est demandé à ces derniers de tenir un journal sur les expériences qu'ils ont faites.</p> <p>- <i>Pays-Bas</i> : Conducteurs de nuit</p> <p>- <i>Royaume-Uni</i> : Évaluations mystères</p> <p>- <i>Italie</i> : Appels mystères sur le travail du centre de contact</p>

Parfois, c'est la combinaison d'un recueil des données qualitatives et quantitatives qui donne les meilleurs résultats. Ainsi par exemple, des groupes de focus peuvent aider pendant la planification des questions d'enquête ou au moment d'analyser et d'expliquer les résultats d'enquête. En outre, les données qualitatives peuvent, dans certains cas, être également analysées d'une manière quantitative (et servir « d'indicateur »).

Un avantage commun à de nombreuses méthodes qualitatives (par exemple les groupes de focus, conclave, panels) réside en ce que plusieurs types de documents et méthodes de soutien peuvent servir à nourrir la discussion : des vidéos (par exemple sur l'état de la route), des photos, cartes, plans, illustrations et tableaux, des jeux, dessins, articles de journaux).

3.3.3 Expériences faites par les ARN avec le travail qualitatif

Cette section contient certains aspects pratiques à prendre en compte au moment de planifier le processus de participation et de planification, de mener la recherche, et pendant la période qui suit cette dernière

Participation publique

Le processus de participation d'une manière générale :

- Faire preuve d'ouverture d'esprit et participer les clients au processus le plus tôt possible.
- Définir des rôles : Que fait le planificateur ? Que fait le consultant ?, etc.

- Dans les projets à long terme comportant plusieurs phases, dressez un plan de participation séparé incluant des objectifs, calendriers, participants, méthodes, responsabilités, etc.)
- Pratiquez une « gestion des attentes » :
 - o N'éveillez pas d'attentes impossibles à satisfaire. Consultez votre organisation auparavant afin de connaître les options techniquement / financièrement faisables et celles qui ne le sont pas.
 - o Faites que les clients ne se fatiguent pas de participer. Examinez les points les plus critiques de la participation et limitez-en le nombre.
- Recourez à plusieurs méthodes et canaux de communication.
- Assurez-vous de dire aux clients pourquoi vous avez opté en faveur de l'option préférentielle.

Organisez les réunions / audiences :

- « Soyez leur invité » : rencontrez les gens aux endroits où ils se réunissent d'habitude (dans leur propre environnement).
- Amenez les décideurs et d'autres experts de votre organisation aux réunions, montrez que vous respectez et valorisez les clients et le processus de participation. Ces activités constituent aussi une source précieuse d'expérience pour les experts et décideurs.
- Assurez-vous que le langage utilisé est clair et pas technique. N'utilisez jamais de « jargon technique ».
- Soyez visible et compréhensible.
- Réservez de l'espace et du temps au débat. Soyez réceptif et ouvert aux idées nouvelles et aux commentaires.
- Ne vous laissez pas aller à la provocation.
- Soyez honnête, ne mentez jamais.
- Assurez-vous que tout le dialogue est enregistré et que la documentation suit les différentes phases du projet.
- Rédigez tous les feedbacks venant des clients, même lorsqu'ils concernent un sujet autre que celui qui vous intéresse. Transmettez ce feedback aux gens appropriés dans votre organisation.

Recherche qualitative

Planification du processus de recherche :

- Tirez au clair les objectifs de la recherche : Pour quelles questions recherchons-nous une réponse ? Assurez-vous que quelqu'un dans votre organisation soit le « titulaire » de la recherche et utilise les résultats.
- Assurez un haut niveau de qualité (parce que certaines personnes tendent à interpellier sur les méthodes de recherche qualitative).
 - o N'abordez pas la recherche avec des idées préconçues quant aux résultats.
 - o Ne manipulez pas les résultats.
 - o Ne favorisez pas un groupe plus qu'un autre.
 - o Ne vous découragez pas si vous obtenez des réponses auxquelles vous ne vous attendiez pas.
- Écoutez attentivement puis traduisez les besoins des clients en bonnes solutions.

Déroulement de la recherche :

- Ayez des objectifs clairs pour la discussion / le groupe de focus / la réunion.
- Utilisez un facilitateur / modérateur indépendant qui détient suffisamment d'expertise et de connaissances pour accomplir des entretiens en profondeur et animer les groupes de focus.

- Si vous utilisez une méthode du type incluant un suivi (panel), assurez-vous que vous pouvez réellement changer quelque chose. Si vous ne parvenez pas à changer quoi que ce soit, expliquez pourquoi.
- Ce serait une bonne idée de tourner une courte vidéo sur la discussion / la réunion. Regardez-la avec vos collègues / avec la direction.

Après la recherche :

- Ne laissez pas votre rapport dormir sur un rayon. Assurez-vous que des plans d'action soient préparés et régulièrement évalués.
- Reconnaissez les besoins sous-tendant la mesure / l'action que les clients sont en train de suggérer. Même si vous ne pouvez pas prendre exactement cette mesure, vous pourrez peut-être continuer de satisfaire le besoin en faisant autre chose.
- Utilisez les résultats d'études quantitatives pour expliquer des résultats qualitatifs, et inversement pour qualifier des résultats.



Photo : Administration suédoise des transports.

3.4 Communication avec les clients

3.4.1 Pourquoi la communication est-elle nécessaire ?

Les clients veulent que le secteur public fasse montre de plus de transparence, et ils exigent aussi plus d'informations sur les thèmes de la route. Discuter les idées et propositions d'amélioration avec les clients aide à gérer leurs attentes et à assurer que les meilleures solutions soient identifiées. Les ARN étant payées par les clients, elles ont le devoir d'essayer de se ranger aux attentes de leurs clients ou au moins de gérer ces attentes. Une bonne communication constitue une activité clef permettant d'améliorer la satisfaction clients.

Voici des exemples d'améliorations réalisables au moyen d'une bonne communication :

- L'utilisateur de la route est mieux informé sur l'état de la circulation, ce qui l'aide à prendre la bonne décision.
- Gérer les attentes des clients
 - Maximiser la satisfaction clients (= le nombre de clients satisfaits)
 - Minimiser leur mécontentement (= le nombre de clients mécontents)

- Parvenir à mieux comprendre les clients.
- L'effet de l'image sur l'organisation à long et à court terme.

En période de contrainte économique, il y a moins d'argent disponible pour continuer d'agir en réponse aux besoins des clients et de les satisfaire. La communication entre les clients, les parties prenantes et les décideurs aide les organisations à fixer des priorités et à s'entendre sur les conséquences de la priorisation et du niveau de financement. Les organisations ont également besoin d'indiquer à leurs clients pourquoi et comment elles ont fixé leurs priorités. Ceci aide le client à comprendre les actions de l'organisation. Nous appelons cela la « gestion des attentes ». Toutefois, cette gestion ne conduit pas nécessairement à ce que le client soit plus satisfait.

Il n'est pas facile de livrer des nouvelles négatives aux clients et de leur dire que les niveaux de service sont en baisse. Toutefois, si une telle information n'est pas communiquée, les attentes vont rester élevées et le nombre de clients déçus risque de croître. Même lorsque les fonds manquent pour effectuer d'importants investissements, il va y avoir d'autres travaux en cours dans le secteur routier ou dans la région. Il faudrait que cela fasse l'objet de communications positives et informatives. Il faudrait que les organisations identifient ce qui est important pour le client, ce que l'organisation fait au sujet de ces choses, et qu'elles informent les clients sur ce que vous êtes en train de faire. Différents canaux de communication devraient être examinés pour atteindre le plus grand nombre de clients possible.

Il faudrait reconnaître que certains domaines de service offrent une prise facile aux critiques des clients. Veillez en pareils cas à avoir aussi peu de clients mécontents que possible, au lieu de tenter d'accroître le nombre de clients hautement satisfaits.

3.4.2 *Quant et comment communiquer ?*

Il faudrait planifier la communication comme toute autre activité de l'organisation. À un niveau stratégique, les organisations devraient comprendre que la communication est une tâche cœur de métier et non pas une « option ». Un plan de communication constitue un bon moyen de reconnaître et planifier l'objectif, d'identifier les groupes cibles et les activités de communication. Il faudrait dresser des plans de communication pour chaque tâche et fourniture de service.

Il faudrait que la communication s'accomplisse à un certain nombre de stades, dont par exemple ceux-ci :

- Informer le public sur les plans d'avenir : il pourrait s'agir d'informations de relations publiques ;
- Lorsque les niveaux de service sont modifiés / en train de changer ;
- Pour les projets routiers, chaque projet devrait posséder un plan de communication séparé dressé par un département de communication et le gestionnaire de projet ;
- Après avoir accompli une enquête de satisfaction clients et avoir convenu d'agir selon les résultats ; dresser un plan de communication pourrait constituer une action et permettrait d'informer les clients sur la façon dont les résultats seront utilisés ;
- Information en temps réel sur la circulation, en particulier en période de défaillance ou de forte demande, par exemple par forte intempérie.

Il faudrait qu'une communication efficace avec les parties prenantes soit ponctuelle, correcte, transparente et compréhensible. Une transparence réelle dans la communication signifie que les organisations doivent informer de manière réaliste leurs clients et parties prenantes sur les niveaux de financement, et être prêtes à publier des nouvelles négatives lorsque qu'elle chose a mal tourné. Il faudrait que l'organisation tienne toujours ses promesses afin d'acquérir une réputation fiable.

L'objectif de la communication affecte la façon dont la communication se déroule. Lorsque l'objectif est d'influencer les attentes et la satisfaction des clients, il est possible de procéder de deux manières : 1) en indiquant aux clients des raisons et arguments ayant conduit à prendre des mesures ou 2) en livrant aux clients certaines informations nouvelles quant aux mesures dont ils ne savent encore rien ou qu'ils n'ont pas remarquées. Toutefois, il est important de noter que la communication ne suffira pas par elle-même à satisfaire les clients ; elle dépendra des implications pour le réseau routier et les services.

Il faudrait tenir compte des aspects suivants au moment de planifier les communications :

- Adressez la communication aux individus (ou groupes d'individus) d'une manière qui soit adaptée à l'audience.
- Assurez-vous que la communication est pertinente. Les clients vont poser cette question : « Qu'est-ce cela m'apporte ? »
- Reconnaissez que la plupart des usagers de la route considèrent que l'information sur la circulation et l'information sur les chantiers routiers sont les domaines les plus intéressants.
- Communiquez sur ce que votre organisation fait réellement et sur les résultats clefs plutôt que sur ce que vous pourriez (finalement) planifier de faire.
- Faites que les clients et les parties prenantes puissent contacter facilement votre organisation. Ainsi par exemple, procurez-vous un numéro de téléphone facile à retenir.
- Communiquez des détails sur les lieux où les clients peuvent rencontrer directement votre personnel. Par exemple sur site, dans des centres de construction, au cours de tournées routières, etc.

Recourir aux techniques de segmentation des clients est un bon moyen pour comprendre ces derniers et leurs besoins d'information. Segmenter le personnel peut aider les organisations à identifier et comprendre les différents moteurs menant à la satisfaction, les besoins des clients et ce qui peut influencer le comportement des différents groupes qui constituent leur base de clients.

Voici les mesures que les administrations routières peuvent prendre pour segmenter les clients et améliorer la communication avec ces derniers :

1. Comprenez et définissez qui sont vos clients, définissez des groupes de clients homogènes.
2. Comprenez les connaissances sur les clients et les données internes sur ces derniers recueillies par exemple lors des enquêtes de satisfaction clients, par les discussions avec les groupes de focus et par un contact direct avec les clients.
3. Définissez et acquérez un entendement de la façon de communiquer avec différents groupes de clients, et ciblez la communication en recourant à cet élément de connaissance.

Une bonne communication avec les clients requiert une coopération entre des experts de la communication et d'autres professionnels au sein d'une organisation. Préparer ensemble des plans de communication peut instaurer une coopération et de la compréhension au sein de l'organisation.

Lorsque la communication avec le client se déroule au niveau personnel, par exemple dans un centre de contact client, il est important d'être aimable et compétent. Il faudrait que la méthode de contact soit aussi facile que possible pour le client : il faudrait toujours répondre rapidement aux appels téléphoniques pendant les heures ouvrables normales. Les niveaux de service aux centres de service client et d'autres méthodes de communication peuvent être améliorés par exemple en utilisant des check-lists, directives, une formation, un entraînement à la gestion des crises, et des listes de « questions fréquemment posées »

3.4.3 Feedback

Tout ce que les clients nous disent constitue un feedback. Le **feedback** est un document précieux pour développer des services. Le feedback peut prendre la forme d'une plainte, d'un compliment, d'une suggestion ou d'un commentaire. Tous les feedbacks sont importants. Les feedbacks arrivent par de nombreux canaux, par exemple les lettres, courriels, appels téléphoniques, expositions, questionnaires, études, enquêtes de satisfaction auprès des usagers de la route. Ils incluent aussi le feedback émanant des parties prenantes lorsqu'elles représentent les vues de leurs clients, et aussi le feedback des partenaires externes / de la chaîne d'approvisionnement.

Les organisations ont besoin de ceci :

- Évaluer le feedback pour comprendre ce que les clients disent ;
- Partager le feedback avec des experts et discuter de ce qu'il signifie pour les différents domaines de travail ;
- Encourager / Faciliter l'utilisation du feedback pour faire avancer le changement d'activités et faire connaître les mesures que vous avez prises.

Lorsque le feedback clients est traité moyennant des procédures systématiques, il faudrait le combiner avec des résultats d'étude et d'autres connaissances sur les clients. Pour démontrer que l'organisation comprend ses clients, les organisations répondantes ont besoin d'informer les clients sur ce qu'elles ont fait en réponse à leur feedback. Ce type de communication referme la boucle.

Selon l'étude CEDR sur « L'État de l'art », la plupart des pays disent également aux clients ce que l'administration a fait en réponse à leur feedback. Les résultats d'études ou même des résumés de tout le feedback clients sont souvent publiés sur Internet. Certains pays publient également des articles dans les journaux, se trouvent en dialogue direct avec les clients, fournissent des prospectus informatifs, communiqués de presse, magazines clients et rapports annuels (État de l'art : L'orientation client dans organisations membres de la CEDR, 2010).

3.4.4 Méthodes / Canaux de communication

Les administrations routières possèdent plusieurs canaux de communication affectés à des objectifs différents et destinés à des groupes de clients différents. Les « niveaux » de communication suivants ont été identifiés conformément au message et au groupe cible :

- Communication stratégique : avec des parties prenantes stratégiques (travail de lobby / réseautage inclus)
- Relations publiques : avec les médias et le grand public (usagers de la route / clients)
- Communication basée sur les projets
- Informations sur le trafic
- Communication directe avec les différents clients (par téléphone, etc.)

Pour communiquer, plusieurs canaux de communication différents sont disponibles :

- Sites Web
 - Les administrations routières disposent habituellement d'un site Web pour leur organisation. Il peut y avoir des sites Web séparés fournissant des infos sur le trafic, un site Web dédié à un groupe spécifique de parties prenantes (par exemple des partenaires, sous-traitants) et des sites Web destinés aux projets routiers complexes. Les sites Web peuvent également inclure des outils interactifs tels que les blogs.

- Les médias / communiqués de presse
- Des lettres d'information régulières par exemple pour les parties prenantes, pour les médias
- Une adresse électronique pour le feedback
- Un centre de contact (par téléphone, etc.), mais parfois aussi pour un contact face à face
- Médias sociaux (Twitter, Facebook, YouTube)
- Réunions de relations publiques avec les parties prenantes (par exemples différents événements ou une journée portes ouvertes).

Centres de service / Centres d'appel

Les centres d'appels / centres de service font porter le focus sur ceci : répondre professionnellement, aimablement et efficacement aux demandes de renseignements des clients. Pour contacter le centre, les clients disposent habituellement de plusieurs canaux différents. Les clients reçoivent des réponses à leurs problèmes. En outre, toutes les demandes, les besoins, exigences et attentes sont systématiquement recueillies et analysées sur une base régulière.

Informations sur le trafic

Fournir des informations sur le trafic permet de communiquer et d'interagir avec les clients. La fourniture d'informations sur le trafic peut modifier la façon dont les clients vivent leurs déplacements quotidiens, elle peut leur rendre ces déplacements plus fluides et plus prévisibles. Dans les situations de panne, l'information en temps réel aura un effet sur la satisfaction clients. Les possibilités de fournir des informations sur le trafic en temps réel s'améliorent en permanence et les clients leur accordent une importance croissante.

Promesses aux clients

Certaines administrations routières ont choisi de développer et publier des « promesses » aux clients. Elles permettent de développer le dialogue avec les clients. Ces promesses permettent aux organisations de savoir clairement ce qu'elles peuvent livrer, et influencent les employés dans leur propre organisation en les encourageant à mieux s'orienter vers les clients et à être plus efficaces (faire les choses correctes de la façon correcte). Chez les ARN, les promesses aux clients ont été utilisées de deux manières :

- Pour promettre que les services seront développés pour les rendre meilleurs qu'aujourd'hui (en Suède par exemple)
- Pour informer les clients sur le niveau de service qu'ils peuvent attendre (par exemple en Finlande, au Royaume-Uni)

Afin de développer des promesses aux clients, il faut que l'organisation les écoute pour déterminer ce qui revêt de l'importance à leurs yeux. L'organisation a également besoin d'une discussion interne honnête et ouverte sur ce qu'elle peut livrer, d'identifier les choses qu'elle doit faire, et de convenir comment et quand les livrer. Il faut que le niveau de promesse soit « raisonnable » afin de mettre suffisamment de pression sur l'organisation et de générer des attentes correctes chez les clients. Il faut que les promesses soient pertinentes.

Là par exemple où ont été faites des promesses quant l'entretien hivernal, nous sommes parvenus à une certaine satisfaction clients et le niveau de service a été fourni. Nous avons fait l'expérience que recourir à des promesses aux clients était porteur d'avantages comme d'inconvénients. De telles promesses créent les bonnes attentes relativement aux niveaux de service. Elles aident les organisations à donner la priorité aux domaines importants et mettent la pression sur leur propre administration. L'inconvénient : les gens trouvent que le niveau promis est celui de l'activité courante. Ils n'ont pas d'avis parce qu'ils estiment qu'il s'agit du standard de service normal.

Au moment de formuler des promesses aux clients, il peut être utile de segmenter les groupes cibles. Une organisation a besoin d'utiliser un langage adéquat et concis que le client comprendra, de préférence une phrase unique. Un organisation devrait envisager de diviser les promesses : d'un côté celles destinées aux clients ayant un contact personnel avec l'organisation (par exemple les services clients) et de l'autre les promesses destinées aux clients n'ayant pas de contact direct (par exemple l'entretien hivernal pour les usagers de la route). De telles promesses ont besoin d'une bonne communication.

Médias sociaux

Les médias sociaux sont une nouvelle méthode de communication. Ils transforment la communication en un dialogue interactif. Il s'agit d'une façon de fournir de l'information, mais aussi une façon de nouer des contacts, de partager et de créer ensemble. Un peu partout en Europe, les administrations routières discutent et développent leurs propres façons de travailler avec ces nouveaux canaux pour communiquer avec les clients, par exemple via Facebook, Twitter, Yammer, YouTube, etc. Certaines administrations routières (par exemple au Royaume-Uni, aux Pays-Bas, en Italie et en Suède) ont déjà réalisé quelques projets pilotes avec les médias sociaux et recueilli un feedback positif sur la manière dont ces derniers peuvent être utilisés.

3.5 Meilleure pratique : Exemples en provenance de pays européens

3.5.1 Enquête InIR de satisfaction des usagers de la route en 2009 - Brève explication de la méthodologie (Portugal)

L'InIR a la responsabilité de réglementer les contrats de concession, de garantir que les objectifs de l'État pour ce secteur soient atteints et, ce qui n'est pas moins important, de défendre les droits des utilisateurs de l'infrastructure autoroutière, d'assurer de la sorte l'efficacité, l'impartialité et la qualité du système. C'est sur cette toile de fond que l'InIR a décidé en 2008, année de sa fondation, d'effectuer une étude visant à évaluer l'usage que font les conducteurs des services infrastructurels autoroutiers au Portugal et comment ils perçoivent la qualité de ces services.

Les données ont été recueillies au cours d'entretiens personnels réalisés entre le 27 novembre 2008 et le 03 janvier 2009 sur les aires de service ou les stations-service proches des sorties d'autoroutes. Au total, 3 007 entretiens ont été réalisés, dont certains avec des conducteurs d'utilitaires et de camions empruntant les grands axes à péage et gratuits. Les données obtenues ont été soumises à l'analyse habituelle d'une étude de marché afin d'estimer un modèle de satisfaction pour les usagers de l'infrastructure autoroutière.

Le modèle de satisfaction a commencé par produire des variables non directement observables, appelées *dimensions* (ou indicateurs), utilisant une ou plusieurs variables du questionnaire. Cette partie du modèle de satisfaction a été appelée le « modèle de mesure ». Ensuite, le modèle structurel a configuré les relations entre les différentes dimensions. Puis ont été définies les dimensions précédant la satisfaction et la fidélité, c'est-à-dire les variables qui ne sont pas directement observables et qui expliquent la variabilité de la satisfaction et de la fidélité.

Plus spécifiquement, le calcul du modèle de satisfaction a été réalisé sur la base suivante :

- Le sous-modèle structurel qui intègre les corrélations entre les variables non observables, et qui est donc constitué des équations définissant la corrélation entre les dimensions ;

- Le sous-modèle de mesure qui établit une relation entre les dimensions qui n'ont pas été observées et les variables de mesure recueillies au cours de l'étude. Le modèle structurel recourt à des variables latentes, c'est-à-dire non directement observables. Par conséquent, chacune de ces variables doit être associée à un set d'indicateurs (appelés variables de mesure) provenant directement des réponses que les usagers ont données dans le questionnaire.

Finalement, la pondération des indicateurs dimensionnels, la valeur moyenne de la dimension et son impact direct sur la satisfaction et la fidélité ont été calculés en recourant à un système d'équations simultanées.

En termes globaux, les usagers de l'infrastructure autoroutière étaient satisfaits (7,2 points sur une échelle de 1 à 10) des autoroutes au Portugal continental. Une analyse internationale des tests comparatifs a montré que l'indice moyen de satisfaction était supérieur à la moyenne des secteurs d'activités ECSI (Indice européen de satisfaction clients).

A noter que les démarches habituelles de l'étude de satisfaction et de fidélité clients ne recourent pas à une modélisation structurelle, limitées qu'elles sont à la première étape, c'est-à-dire à une analyse descriptive des résultats d'étude du marché.

Le modèle de satisfaction comprend 14 dimensions qui déterminent l'indice de satisfaction et un paramètre résultant de cet indice, la fidélité.

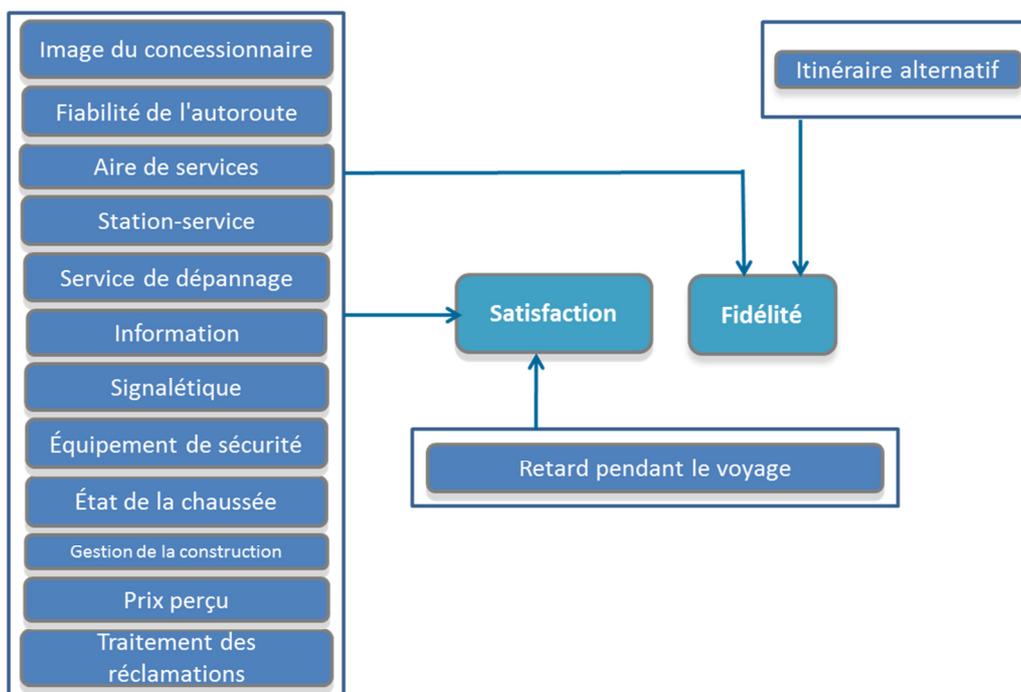


Figure 9 : La méthodologie sous-tendant le modèle de satisfaction (exemple provenant du Portugal)

Bien que ces analyses descriptives - multivariées par nature (comme c'est le cas de l'analyse factorielle) - permettent de réduire un grand nombre d'indicateurs à un set plus petit qu'il est plus facile d'interpréter, elles ne permettent pas d'identifier ou quantifier les relations fondamentales entre les différents indicateurs ou composants identifiés. Il s'agit d'une importante contribution à l'approche structurelle (basée sur un modèle économétrique d'équations simultanées et de variables latentes) utilisée dans cette étude.

3.5.2 ANAS : Communiquer avec les usagers de la route (Italie)

Anas S.p.A. utilise un modèle de communication centralisé qui est directement géré par la Direction centrale des relations externes et institutionnelles et qui combine les mécanismes dernier cri de distribution de l'information. Ce système peut être utilisé pour mettre en évidence et protéger l'activité accomplie par les départements régionaux du réseau routier. Il montre l'entreprise comme une organisation unifiée qui informe et communique par le biais de canaux bien identifiés. Plusieurs canaux différents (téléphone, fax, courriel, courrier électronique certifié, courrier et contact direct) sont utilisés.

En particulier les informations les plus fréquemment communiquées hors de l'entreprise sont celles sur le trafic. Anas S.p.A. fournit des informations sur le trafic par les canaux suivants :

Communiqués de presse : ils sont publiés en temps réel sur son site Web www.stradeanas.it et sont reliés vers les médias. Plus de 8 500 communiqués ont été produits pour les agences de presse en 2011.

Le CCISS (Centre de coordination des informations sur la sécurité routière) : le service « Viaggiare Informati » (Voyager informé) est spécialisé dans la fourniture d'informations sur le trafic dans toute l'Italie, avec le soutien de la police routière, des Carabinieri, de la police locale, de l'ANAS, de l'Automobile-club italien, de l'AISCAT et de la compagnie autoroutière italienne, via le programme « Ondaverde » diffusé sur les canaux radio de la RAI.

VAI Routes intégrées gérées par l'Anas : ce service est accessible sur le site www.stradeanas.it. Il s'agit d'un outil innovant qui intègre plusieurs sources en une seule interface Web fournie gratuitement à tous les usagers :

- Informations sur la circulation gérées depuis les centres d'opérations d'Anas ;
- Informations venant du système Octotelematics dédié à la détection satellitaire du trafic sur les grands axes italiens ;
- Images de caméras réparties le long des autoroutes et du réseau des grands axes.

VAI fournit des informations géoréférencées sur le trafic en temps réel (actualisation toutes les 200 secondes), sur la présence de chantiers et sur tous autres événements pertinent (embouteillages, bouchons, pertes de chargement). Le logiciel utilise la technologie Google et permet à l'utilisateur de sélectionner le type de recherche qu'il souhaite entreprendre. Le service est complété par des applications telles que « Quo vadis » qui permettent aux usagers de planifier et d'organiser leur voyage. Depuis la fin de l'année dernière, Anas a également mis gratuitement une *application VAI pour tablettes et smartphones* Apple et Android à la disposition des usagers.

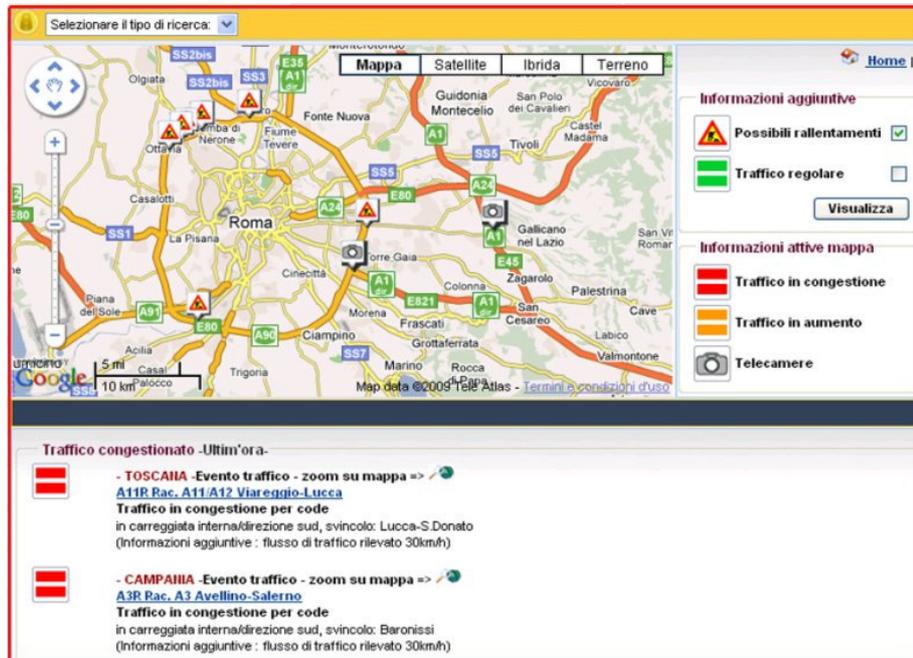


Figure 10 : Le site Web VAI (Routes intégrées gérées par l'Anas) (exemple provenant d'Italie)

Twitter : pendant les grandes migrations estivales de 2011, Anas a introduit une nouvelle forme de communication en inaugurant le canal officiel de la société Anas, « @Stradeanas » qui diffuse les informations les plus importantes relatives à cette société et, en particulier, des actualités sur le trafic sous forme de messages de 140 caractères maximum (connus sous le nom de *tweets*). Plus de 5 000 usagers sont actuellement enregistrés sur notre canal et nous suivent quotidiennement (au 16 février 2012).

Le magazine Web www.lestradellinformazione.it : Ce magazine réunit en moyenne 8 à 10 articles par jour. 2011 a également vu le lancement sur le Web d'un magazine hebdomadaire appelé *Newsletter* et publioposté selon une liste choisie de représentants d'institutions, de médias et de l'industrie travaillant sur l'infrastructure. Le magazine s'est établi en tant que principal fournisseur d'informations dans l'industrie de l'infrastructure. Il s'est positionné entre les opérateurs, les institutions, le monde universitaire et les médias en tant que « forum stratégique » de réflexion et d'analyse sur des sujets infrastructurels. Par ses articles scientifiques, techniques et culturels, ce magazine est en train de devenir un référentiel du secteur.

3.5.3 Centre de services ASFINAG (Autriche)

Le Centre de services ASFINAG (ASC) place le focus sur ceci : répondre aux demandes de renseignements des clients d'une manière professionnelle, aimable et efficace. Toutes les demandes, besoins, exigences et attentes qu'émettent les clients et parties prenantes sur tous les sujets liés à ASFINAG sont recueillis et analysés sur une base régulière et de manière systématique.

L'ASC se compose de quatre grandes équipes : le Centre de services clients, la Gestion des réclamations et des paiements, l'Administration et la Gestion du savoir / l'Assurance qualité.

Responsabilités « cœur de métier »

Fourniture d'informations : les demandes des clients sont reçues par téléphone, courriel, télécopie ou courrier postal. Un certain nombre d'outils aident à traiter les demandes d'une manière professionnelle, aimable et efficace (SAP CRM, base de connaissances, portail informatif). Les questions auxquelles il n'est pas possible de répondre immédiatement sont relayées vers les spécialistes et experts pertinents au sein de l'organisation. D'une manière générale, l'expert respectif soumet les informations demandées à l'ASC qui les transmet au client avec une réponse adéquate à sa demande. En outre, nos clients sont informés via une lettre d'information sur les développements en cours.

Documentation et reportage : Les demandes émanant des clients sont systématiquement documentées (CRM, Solve Direct). Les suggestions d'amélioration sont recueillies et relayées vers l'unité organisationnelle respective de l'entreprise. Plusieurs rapports fournissent à la direction ainsi qu'au personnel une vue d'ensemble des demandes clients sur une base régulière (par exemple un carnet de briefing mensuel, les 5 principaux sujets du mois).

Gestion des connaissances pertinentes pour les clients : Des informations et connaissances bien préparées et validées en interne sont fournies à notre personnel via la base de connaissances.

Gestion de la satisfaction clients : Des enquêtes sont menées et des réunions sur les groupes de focus ont lieu pour mesurer la satisfaction des clients envers nos services et recueillir des avis et informations sur des besoins particuliers. Les résultats sont analysés au regard des objectifs stratégiques d'ASFINAG et largement discutés au sein de l'entreprise. Certaines mesures en sont déduites et appliquées (cf. la figure 14, Indice de satisfaction clients d'ASFINAG). En outre, l'ASC obtient des informations en consultant des sites Web, blogs et médias sociaux, communiqués de presse, protocoles et lettres qui émanent de groupes d'intérêt et de parties prenantes pour ne citer qu'eux. L'information est collectée, structurée, traitée et interprétée de façon à répondre par des mesures adéquates. En outre, des vues sont échangées avec des parties prenantes et des groupements d'intérêts.

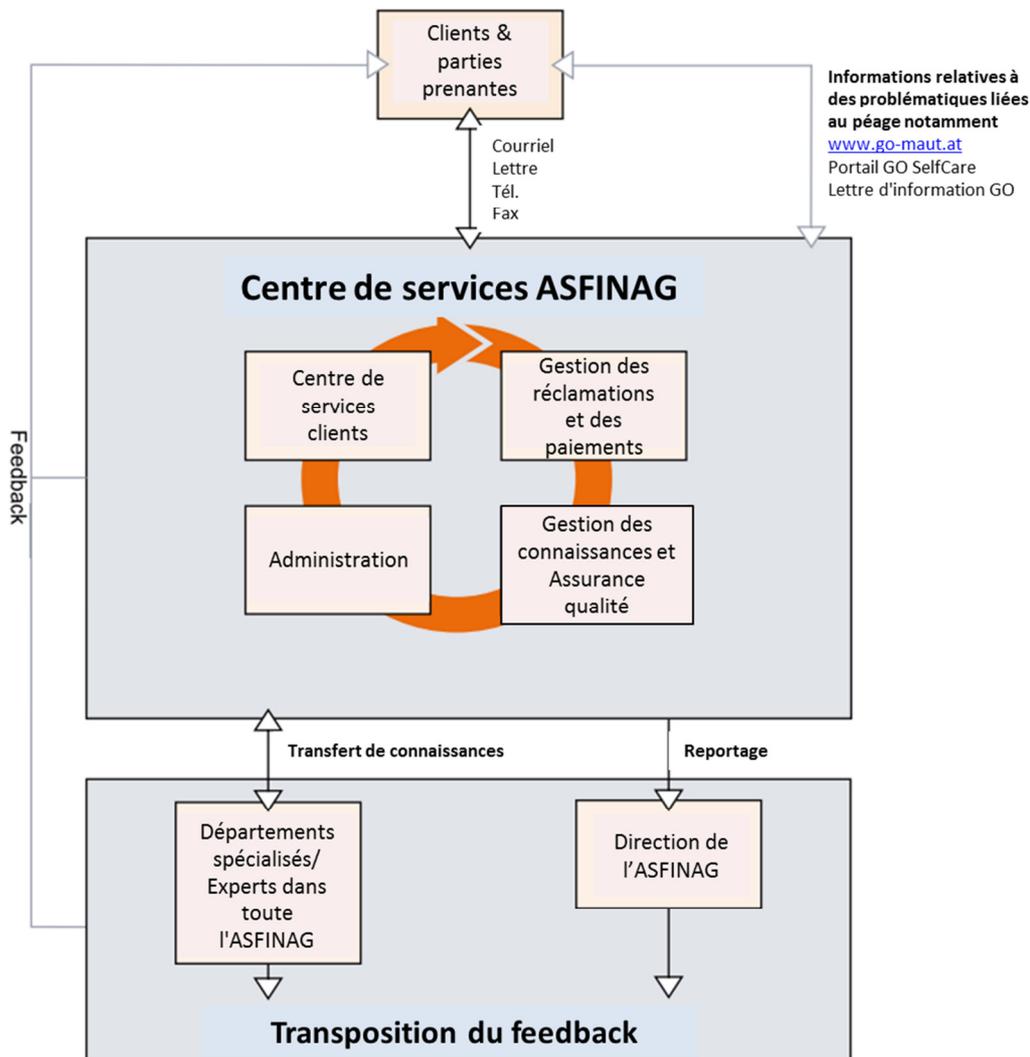


Figure 11 : Le Centre de services ASFINAG (exemple provenant d'Autriche)

Les données déclenchent un progrès car :

- Elles sensibilisent au « point de vue des clients » ;
- Elles servent de système d'alerte précoce basé sur une comparaison annuelle de chiffres clefs ;
- Elles fournissent un pool d'idées et une base à partir de laquelle définir des priorités et des cibles spécifiques ;
- Elles aident à surveiller les progrès accomplis dans la transposition des mesures ;
- Elles fournissent la base d'application et d'optimisation d'outils techniques (par exemple une base de connaissances en ligne)

3.5.4 Centre de contact Service Pronto ANAS (Italie)

Le service Pronto ANAS utilise un système d'information appelé Contact Pro et qui permet aux opérateurs du centre de contact recevant des appels téléphoniques, télécopies et mails des utilisateurs, d'enregistrer les contacts reçus et d'assigner à chaque utilisateur un numéro d'identité personnel et un numéro de cas.

Chaque demande du premier ou du second niveau, classée ainsi en fonction du cas, est soit traitée directement par les opérateurs du centre de contact (premier niveau), soit transférée au Bureau de la direction générale PRO, ou aux PRO locaux pour le département concerné (second niveau). Dans le cas spécifique des demandes de premier niveau émises par télécopie ou courriel, les opérateurs utilisent Contact Pro pour envoyer une réponse standard directement à l'utilisateur qui les a contactés

Si la demande de l'utilisateur (reçue par fax, courriel ou téléphone) est plus complexe et requiert donc une gestion de second niveau, l'interlocuteur PRO va répondre à l'utilisateur après avoir reçu les informations pertinentes des bureaux compétents, et inscrire la réponse reçue dans un champ prédéfini.

Conformément aux dispositions énoncées dans la Charte Anas des règlements et services, les Bureaux des relations publiques d'Anas S.p.A. fournissent ceci :

- Des réponses en temps réel aux demandes de premier niveau émanant des usagers ;
- Un accusé de réception initial de la demande dans les deux jours calendaires lorsque la question n'est pas traitable au premier niveau et qu'elle requiert une réponse d'un expert en la matière. Par cet accusé de réception, le PRO informe l'utilisateur que sa demande a bien été communiquée à l'expert en la matière ; il peut s'agir du bureau juridique, du bureau des transports exceptionnels, du bureau du secrétaire attaché au directeur de département, etc. ;
- Une réponse finale dans les 30 jours calendaires lorsqu'il n'est pas possible de traiter une demande au premier niveau et qu'elle requiert une réponse provenant de l'expert en la matière. Dans cette réponse, le PRO fournit à l'utilisateur l'information demandée. Le PRO est également chargé de « traduire » la réponse pour la rendre plus facile à comprendre et la simplifier lorsque ont été utilisés des termes techniques auxquels les usagers peuvent ne pas être habitués.

En cas de dommage occasionné à l'utilisateur si l'Anas S.p.A. ne parvient pas à respecter les standards minimum de qualité du service définis dans la Charte de service, le lieu de juridiction sera le tribunal situé sur le territoire où le problème est apparu. À titre d'alternative, l'utilisateur peut soumettre un recours à l'organe de supervision.

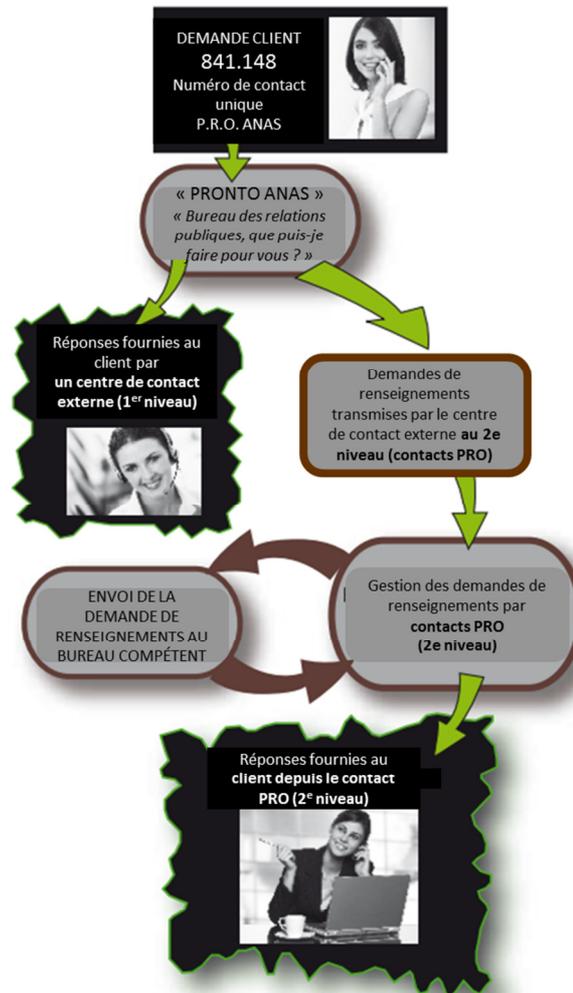


Figure 12 : Le service 841.148 « Pronto ANAS » et le processus PRO (exemple provenant d'Italie)

3.5.5 Expériences faites avec les médias sociaux (Pays-Bas)

Le Rijkswaterstaat a utilisé un site Web interactif appelé *File Sophie* pour communiquer pendant un projet de construction à grande échelle susceptible d'occasionner des retards atteignant une heure. Par le passé, des informations et communiqués sur les chantiers routiers étaient émis, mais il fallait apporter des innovations. La diversité des groupes cibles (touristes, entreprises, etc.), la quantité de travail et la nécessité d'obtenir de meilleures informations furent les principales raisons ayant conduit à tenter une nouvelle démarche.

File Sophie était un site Web composé plusieurs éléments. Il s'agissait d'un site totalement à part, développé pour ce projet et lié au site Web de Rijkswaterstaat. L'information, l'interaction, la prise de conscience et une note personnelle étaient les éléments clefs de *File Sophie*. Ce site offrait les principales fonctions suivantes :

- Une carte dynamique (les gens pouvaient vérifier l'état actuel de la circulation),
- Des webcams,
- Des court-métrages et un blog (par exemple Sophie sur le chantier de construction ou ses commentaires sur ce qu'il se passe en ce moment),
- La possibilité de discuter avec Sophie via Twitter en lui posant des questions, et de partager des astuces avec d'autres suiveurs.

L'image de « Sophie » était celle d'une personne réelle travaillant pour Rijkswaterstaat. Sophie répondait via Twitter, de sorte que la « note personnelle » demeurait. Elle n'utilisait pas le langage officiel, mais le message était le même. Elle consacrait environ 20 heures de son temps hebdomadaire à la participation à ce projet.

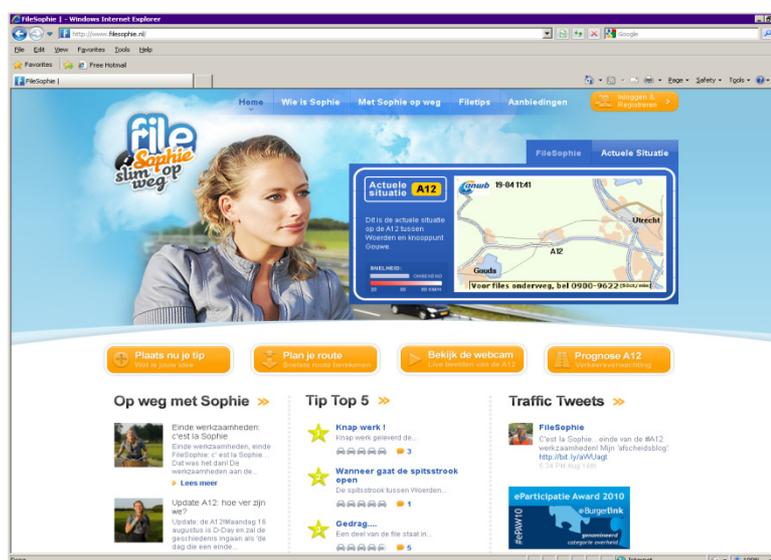


Figure 13 : Le site Web File Sophie (exemple provenant des Pays-Bas)

Les impacts de File Sophie : une diminution du trafic et des congestions. Dans le cas des retards de 30 à 60 minutes, les conducteurs modifiaient leurs horaires sur la base des informations qu'ils recevaient. Les pages Web du site étaient consultées environ 35 000 fois sur une période de 4 semaines et Sophie étaient suivie par 300 personnes sur Twitter. Le site a aussi bénéficié de beaucoup de publicité gratuite et positive. Chez les usagers, le taux de satisfaction était très élevé (91 %). Cette expérience a produit des résultats très positifs.

Le Rijkswaterstaat utilise *Twitter* depuis 2008. Cette organisation émet 200 à 400 tweets par mois. Le nombre de suiveurs a constamment augmenté ; l'organisation compte actuellement 11 500 suiveurs (en février 2012). Pour le Rijkswaterstaat, Twitter est un nouveau moyen de diffuser de l'information sur les réseaux routiers (annonces) et les perturbations (incidents) à grande échelle. Rijkswaterstaat s'en sert également pour nouer des contacts et interagir, pour le sourcing et la participation d'un public. Certains groupes de focus par exemple ont été constitués en recourant à Twitter. Le feedback a été très positif. Les gens veulent plus d'informations et apprécient Twitter en tant que canal susceptible de les leur fournir, en particulier des informations sur les perturbations.

3.6 Enseignements à tirer

Leçons que nous avons apprises en utilisant des **méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, et de participation du public** dans nos organisations :

- Ne supposez pas connaître les besoins de vos clients. Utilisez des méthodes telles que les groupes de focus et partagez les informations et meilleures pratiques au sein de votre organisation.
- Rendez les processus de recherche systématiques. Planifiez comment utiliser les résultats.
- Maintenez la recherche à un haut niveau de qualité, sinon les résultats ne seront pas crédibles.
- Les réunions et groupes de travail avec les entreprises constituent une méthode efficace et appréciée.

Leçons que nous avons apprises lorsque nous avons développé la **communication** avec les clients :

- Ne commencez pas par la solution ; interrogez d'abord sur la nature du problème ou du besoin.
- Il est important de dialoguer avec les clients et aussi d'avoir de bons outils et des indices en main pour alimenter la discussion.
- Informez plus les clients et expliquez leur ce que vous faites, pourquoi, et comment vous faites telle ou telle chose.
- Vous pouvez obtenir plus d'informations et comprendre plus en profondeur lorsque les résultats d'enquête et les feedbacks sont discutés en compagnie des parties prenantes et des clients.
- Les décisions sont prises à différents niveaux de l'organisation. Il convient donc bien d'examiner le feedback clients au bon niveau.
- Le feedback ne revient pas uniformément des différents groupes. Ceci explique les différents résultats issus du feedback et des enquêtes. De la sorte nous ne pouvons pas agir seulement sur le feedback spontané des clients.
- Faites que vos clients puissent contacter facilement votre organisation et n'ignorez pas le client lorsqu'il cherche à vous joindre.
- Utilisez un langage compréhensible lorsque vous communiquez avec lui.
- Prévoyez des possibilités de fournir un feedback en plusieurs langues.

Leçons que nous avons apprises en utilisant les **médias sociaux** :

- Les médias sociaux offrent quelques canaux de communication supplémentaires, mais ils ne remplacent pas les anciens.
- N'ayez pas peur d'utiliser les médias sociaux, mais demandez-vous quand et comment les utiliser.
- N'ayez pas peur des feedbacks négatifs. Les médias sociaux/la discussion ne sont pas contrôlables, donc joignez-vous simplement à la conversation. De toute façon et que cela vous plaise ou non, les gens vont discuter de votre organisation.
- Si l'organisation est ouverte et d'un comportement positif, le feedback le sera probablement aussi.
- Les médias sociaux sont rapides, vous devrez donc répondre rapidement. Répondez si possible le même jour.
- Accordez un traitement spécial aux gens influents (c'est-à-dire à ceux qui ont des suiveurs) afin d'accélérer l'acquisition de suiveurs supplémentaires.

4 Développer des produits, services et processus

Recommandations

- Établissez des processus et procédures systématiques pour traiter le feedback des clients, les résultats d'enquête, et les résultats du dialogue avec les clients (par exemple les groupes de focus).
- Combinez d'une manière systématique les résultats d'enquête et le feedback avec d'autres types d'information.
- Incluez l'orientation clients dans des processus de travail normaux.
- Lancez des groupes de travail et des processus innovants avec les clients.
- L'efficacité peut être améliorée par la sous-traitance ; toutefois, il faut étendre l'orientation clients à l'ensemble de la chaîne. Il est très important de motiver les intervenants et les sous-traitants pour qu'ils comprennent que l'utilisateur final est aussi pour eux leur plus important client (ils ne livrent donc pas leurs services à l'ARN mais aux usagers).
- Introduisez des primes si des effets néfastes sont minimisés et/ou si de la valeur ajoutée est créée pour les clients.
- Utilisez une check-list et d'autres méthodes pour post-évaluer les processus de développement de produits et services.

4.1 Comment traduire les besoins des clients en produits et services ?

L'organisation est authentiquement orientée sur ses clients lorsque ses produits et services satisfont leurs besoins et exigences. En pratique, cela signifie qu'au lieu de constituer un processus ou une tâche à part, l'orientation clients fait partie des processus cœur de métier des ARN. En d'autres termes, **tous les processus cœur de métier de l'ARN cherchent à créer de la valeur ajoutée destinée au client.**

Comment les besoins et attentes des clients peuvent être « traduits » en produits et services :

1. Apprendre des clients : communiquer avec eux et en savoir plus sur leurs besoins.
2. Utiliser les connaissances dans la pratique : orienter et développer, créer des incitatifs, des systèmes de primes et réaliser des suivis.

Une fois que les besoins critiques des clients ont été compris, l'objectif est de garantir que ces besoins critiques soient satisfaits et que la qualité des produits et services soit conséquente. On y parvient en planifiant, contrôlant, avec de l'assurance et une amélioration constante.



Photos Administration suédoise des transports

4.2 Apprendre des clients

D'un point de vue stratégique, il est tout aussi important de recueillir des données sur les besoins des clients que de définir les processus à utiliser lors des prises de décision. Cela signifie établir des **processus et procédures systématiques pour traiter le feedback clients et les résultats d'enquête**. Il faudrait combiner d'une manière systématique les résultats d'enquête et le feedback avec d'autres types d'information.

Certaines des méthodes utilisées pour traiter le feedback clients, et les résultats d'enquête pour les rendre visibles dans les administrations routières européennes incluent ceci :

- **Publication de résultats** : rapports, articles, communiqués de presse, périodiques, etc.
 - o Rendre les résultats d'enquête disponibles sur les Intranets et sur Internet.
 - o Publier des rapports internes destinés à la direction et/ou à tout le personnel, sur les besoins des clients,
- **Présentation** interne de résultats à la direction générale, aux différentes régions routières, aux groupes d'experts, etc.
 - o Discuter et analyser en équipe les résultats d'enquête et/ou le feedback clients
- **Suivi** : ateliers, documents actualisés sur la segmentation des clients, changements de politique, travaux provenant des équipes d'analyse du public, etc.
 - o Recourir aux résultats des enquêtes clients dans la segmentation clients peut servir d'outil pour développer des services.
 - o Émettre des recommandations et des « Listes de choses à faire » sur la base des résultats d'enquête.
 - o Utiliser des résultats d'enquête comme base pour d'autres recherches, par exemple les groupes de focus.
 - o Utiliser le feedback clients au moment de sélectionner des sujets pour les articles de presse, etc.
 - o Créer des indices de satisfaction clients / des indicateurs de performance / des systèmes de primes (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

Aux Pays-Bas par exemple, l'équipe d'analyse du public combine toute l'information renvoyée par les clients avec des affaires systématiques (données concrètes) et émet des propositions sur la façon de réagir à l'information. Chaque mois, elle publie un document d'une page esquissant les réactions du public. Ce document est ensuite discuté avec la direction.

La segmentation des clients constitue un outil permettant d'acquérir des connaissances sur les clients. La **segmentation des clients** a pour but de mieux comprendre les besoins des clients en identifiant et différenciant les groupes de clients sur la base des besoins ou intérêts partagés par les individus de chaque groupe. Il s'agit d'un outil important permettant de travailler aux niveaux aussi bien stratégique qu'opérationnel. La segmentation peut aider à identifier les différences clés entre groupes (en termes d'attitudes et de comportements), elle peut indiquer qui ils sont et quels services ils utilisent. La segmentation fournit des renseignements de valeur en se concentrant sur les besoins des clients, sur leurs motivations et leurs choix. Elle aide les services à ne plus s'attendre à ce qu'une « taille unique » aille à tous les clients. Elle fait également ressortir tous les conflits existants entre les différents groupes de clients.

Il y a également plusieurs façons de segmenter les clients. Les critères de segmentation pourraient être l'un ou plusieurs des suivants : la fréquence d'utilisation du réseau, le kilométrage, l'âge, la disponibilité du permis de conduire, le mode de transport (voiture/bus/véhicule lourd), les segments conducteurs professionnels / conducteurs privés ; le collectif d'entreprises (transport de marchandises) / le collectif des citoyens (transport de passagers) ; les usagers locaux / les conducteurs en transit ou étrangers, les intérêts liés à l'entretien saisonnier des routes (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

4.3 Mise en pratique des connaissances

Pour être orientée sur ses clients, une organisation doit **développer ses produits et services conformément aux besoins des clients**. Les besoins des clients devraient affecter la façon dont une organisation fonctionne, influencer les mesures qu'elle prend et informer sur le moment et le lieu où ses actions sont accomplies. Le résultat du changement stratégique conduisant à travailler d'une façon plus orientée sur les clients se verra au niveau opérationnel. Tous les processus de développement ont besoin de **mesures de suivi**. Des outils pratiques comme une check-list peuvent être utilisés.

Lorsque dans l'enquête sur l'état de l'art on leur demandait en quoi l'orientation clients avait influencé ou modifié les services de l'administration routière, les répondants ont mentionné les façons suivantes :

- La consultation publique dans les projets routiers affecte l'issue de ces projets ;
- Une promesse au client a été développée en consultation avec des clients ;
- Différents projets de développement, des innovations et de nouveaux services peuvent être basés sur le feedback clients ;
- La communication externe avec le public est basée sur les sujets que le public considère problématiques ;
- Les plans / directives stratégiques et la définition des niveaux de service sont basés sur les besoins des clients (par exemple l'entretien hivernal) ;
- Les contrats incluent des mesures de la satisfaction clients : les intervenants par exemple peuvent gagner des primes sur la base de ces mesures ;
- Tous les cas d'activités visant à développer de nouveaux services doivent inclure des informations sur le feedback clients.
- Des systèmes de motivation personnelle/programmes de formation pour le personnel sont basés sur l'orientation clients (État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010).

De nos jours, les ARN externalisent de nombreuses activités considérées par les clients comme des activités « cœur de métier », dont les travaux de construction et d'entretien. Il est très important de motiver les intervenants et sous-traitants pour qu'ils comprennent que l'utilisateur final est également leur plus important client (par conséquent, ils ne livrent pas leurs services à l'ARN mais aux usagers). Ainsi par exemple, un système de primes est une façon d'étendre l'orientation clients à l'ensemble de la chaîne. L'ARN a également besoin de superviser la qualité des services afin que les clients reçoivent le niveau de service qu'une ARN attend de ses intervenants. Lorsqu'il n'est pas possible de livrer la qualité de service que le client attend, il revêt de l'importance d'expliquer au client pourquoi il en est ainsi.

En outre, lorsque des processus interactifs avec des clients sont clairs et bien définis, c'est l'organisation qui dirige le processus, pas le client. Si ce n'est pas le cas, l'organisation peut finir par traiter le feedback clients d'une manière inefficace, avec pour résultat l'insatisfaction des deux parties.

4.4 Meilleure pratique : exemples en provenance de pays européens

4.3.1 *Équipes d'analyse du public : méthode systématique de traitement du feedback (Pays-Bas)*

Aux Pays-Bas, l'Équipe nationale d'analyse du public comprend des représentants de tous nos départements s'occupant du feedback clients : conseillers de réseau, la ligne téléphonique nationale, le département Internet et des médias sociaux, des chercheurs réalisant des études sur les clients, des responsables Relations publiques et des analystes des médias, et les représentants des équipes d'analyse régionales.

L'Équipe nationale d'analyse du public a pour tâche de rendre l'ensemble de l'organisation consciente de ce qu'est l'opinion publique et de donner des conseils sur le suivi. L'équipe analyse différents types de données clients, par exemple le nombre d'utilisateurs d'Internet, le feedback clients, les résultats d'enquête, etc.

L'équipe produit deux extraits :

- Un prospectus mensuel intitulé « Qu'en est-il du public ? » et
- Chaque semestre, un rapport général intégré.

Les rapports séparés en provenance de sources de données individuelles (par exemple un rapport uniquement sur des résultats d'enquête) ne figurent pas dans le rapport intégré d'ensemble.

La préparation du rapport d'ensemble passe par les étapes suivantes :

- 1) Planifier : des données sont recueillies, synthétisées et analysées.
- 2) Agir : nous déterminons ce que nous faisons au moment concerné et ce que nous devrions intensifier = donner des conseils sur le suivi.
- 3) Vérifier : le rapport - y compris les conseils sur le suivi - sont discutés au sein de la direction, laquelle décide des actions à accomplir.

Les conseils sont divisés en deux catégories différentes de réaction du public en fonction de leurs sujets. Ceci garantit que les conseils sont acheminés jusqu'au bon niveau et que des mesures seront prises. Les conseils se subdivisent en :

- 1) Sujets structurels : la démarche d'entreprise (par exemple les aires de repos, la communication, la gestion des attentes)
- 2) Sujet incidents : la démarche régionale / d'entreprise (principalement un intrant pour ce rapport)
- 3) Incidents : la démarche régionale (problèmes requérant une réponse dès que possible, principalement un intrant pour le rapport)

Les conseils sur les sujets structurels sont décidés par le conseil exécutif.

4.3.2 *Indice de satisfaction clients de l'ASFINAG (Autriche)*

L'indice de satisfaction clients (Customer Satisfaction Index - CSI) n'est pas seulement un indicateur de l'image d'ASFINAG et de la satisfaction de nos clients envers nos services, il s'agit plutôt d'un programme englobant tout et cherchant à mesurer le niveau de satisfaction clients sur l'échelle temps et à l'améliorer.

Le CSI est un outil puissant qui permet de planifier et mettre en œuvre certaines mesures au sein de l'entreprise. En outre, les constats aident à évaluer les progrès réalisés dans ces mesures pour nous permettre de poursuivre notre voyage vers l'orientation clients.

Le département ASFINAG chargé de la gestion client conduit l'étude CSI chaque année en collaboration avec un partenaire externe. Le questionnaire est préparé au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise et largement discuté au sein d'ASFINAG pour ajouter de l'importance à l'enquête et à ses résultats dans autant d'unités organisationnelles de l'entreprise que possible. Ceci sera bien sûr crucial pour le processus d'analyse des résultats et pour dériver les mesures qui affectent les différents décideurs en conséquence.

L'enquête de recueil de données combine différentes méthodes. Les automobilistes sont interviewés par téléphone. Les numéros de téléphone sont choisis au hasard. L'échantillon d'enquête nous fournit ainsi les avis d'un échantillon représentatif de la population autrichienne. Les chauffeurs de camions et conducteurs de cars sont interviewés directement sur le réseau routier. Une raison pragmatique à cette approche différente : il est plus facile de choisir ces segments spécifiques de clients.

Outre l'enquête CSI, les groupes de focus sont utilisés comme méthode qualitative de recueil des données. Les informations recueillies de cette manière tracent un tableau plus clair de la satisfaction clients et mettent en lumière des domaines d'intérêt spécifiques.

Des conclusions spéciales sont tirées des données recueillies et présentées à la direction ainsi qu'aux différentes entreprises au sein du groupe ASFINAG. Nous informons le personnel sous forme de présentations et par des lettres d'information. Les résultats d'enquête sont à la disposition de tout collègue désireux de les lire.

Au cours d'une première réunion annuelle du comité d'orientation, nous approfondissons l'analyse des constats et nous définissons, avec les décideurs pertinents, les mesures qu'il faut transposer au fil de l'année. Lorsque le second comité d'orientation se réunit à la fin de l'automne, le stade de transposition des mesures liées au CSI est discuté.

La figure 14 illustre l'ordre chronologique du processus CSI.

Pendant le déroulement de ce cycle, les données CSI clefs aident à :

- Faire mieux prendre conscience du point de vue du client et de certains sujets sensibles ;
- Comprendre la largeur de bande propre aux indicateurs de performance individuels ;
- Introduire un système d'alerte précoce basé sur des comparaisons individuelles de chiffres clefs ;
- Générer un pool d'idées et mettre en œuvre des propositions d'amélioration ;
- Nous fournir une base pour définir les priorités et les cibles spécifiques, y compris la préparation de listes de « choses à faire ».

Les résultats du CSI fournissent une base sur laquelle suivre les suggestions pertinentes émises par nos clients et améliorer leur satisfaction.



Figure 14 : ASFINAG *) Cycle de l'indice de satisfaction clients (exemple provenant d'Autriche)

4.3.3 Pour améliorer la signalétique et les communications, utiliser les expériences faites par les usagers des routes en parcourant les chantiers routiers (Royaume-Uni)

La Highways Agency a chargé deux groupes de focus de déterminer comment les usagers de la route percevaient et vivaient la traversée des chantiers sur la M5 à hauteur du pont d'Avonmouth. L'équipe de projet avait investi des ressources considérables dans les communications liées au projet, et il était important de déterminer si cela avait fonctionné.

On disposait d'informations quantitatives émanant d'environ 400 usagers de la route qui avaient été interviewés dans le cadre de l'enquête de satisfaction sur les usagers de la route dans cette zone. À titre supplémentaire, l'agence a décidé d'effectuer une recherche qualitative.

Les groupes de focus ont fourni plus d'informations en profondeur sur la satisfaction envers le projet et les perceptions de la maîtrise avec laquelle l'agence s'était occupée de gérer le trafic.

Deux petites salles de conférence ont été louées dans un hôtel local équipé d'un circuit fermé de télévision pour que l'équipe de projet et ses fournisseurs de services puissent regarder et écouter en direct les groupes de focus. Peu de gens seulement avaient l'occasion d'observer, mais dans ce cas, le gestionnaire du projet voulait que l'ensemble de l'équipe écoute ce que les usagers de la route disaient sur les chantiers routiers.

Les résultats ont été utilisés par l'équipe de projet pour informer et améliorer ses plans de communications applicables lors de projets futurs requérant une gestion du trafic. Les résultats ont été partagés à l'intérieur de toute l'agence et d'autres équipes en dégagent les meilleures pratiques et partagent leur feedback via le réseau Customer Beacon qui connecte des personnes travaillant dans chaque domaine d'activités. Elles collationnent le feedback et les meilleures pratiques dans leurs domaines respectifs pour le faire figurer dans un rapport destiné à toute l'agence.

4.3.4 Traduire les données en action : ASFINAG - Matrice d'importance/de performance (Autriche)

ASFINAG conduit une étude annuelle pour mesurer la satisfaction que ses services inspirent aux clients. Les résultats de l'étude CSI fournissent une base permettant d'examiner les suggestions pertinentes émanant de nos clients, et d'améliorer leur satisfaction. Une approche stratégique systématique est nécessaire pour maîtriser le puissant potentiel du programme CSI.

Pour identifier les thématiques centrales potentiellement très capables d'améliorer la satisfaction d'ensemble des clients, nous interrogeons ces derniers pas seulement sur leur niveau de satisfaction envers certains services : l'enquête contient aussi des questions additionnelles sur l'importance qu'un aspect donné revêt pour le répondant. En outre, nous calculons l'influence de chaque aspect sur le niveau de satisfaction d'ensemble. Ensemble, ces données nous livrent un portrait détaillé de l'importance que revêtent les différents aspects du travail d'ASFINAG.

Si nous comparons cette valeur d'importance avec la valeur de performance correspondante, nous pouvons identifier des domaines prioritaires et tirer des conclusions quant à l'endroit où commencer d'apporter un changement positif et durable. Le mieux est de dériver des mesures destinées à des domaines importants pour nos clients et qui ont déjà été évalués de façon plus critique.

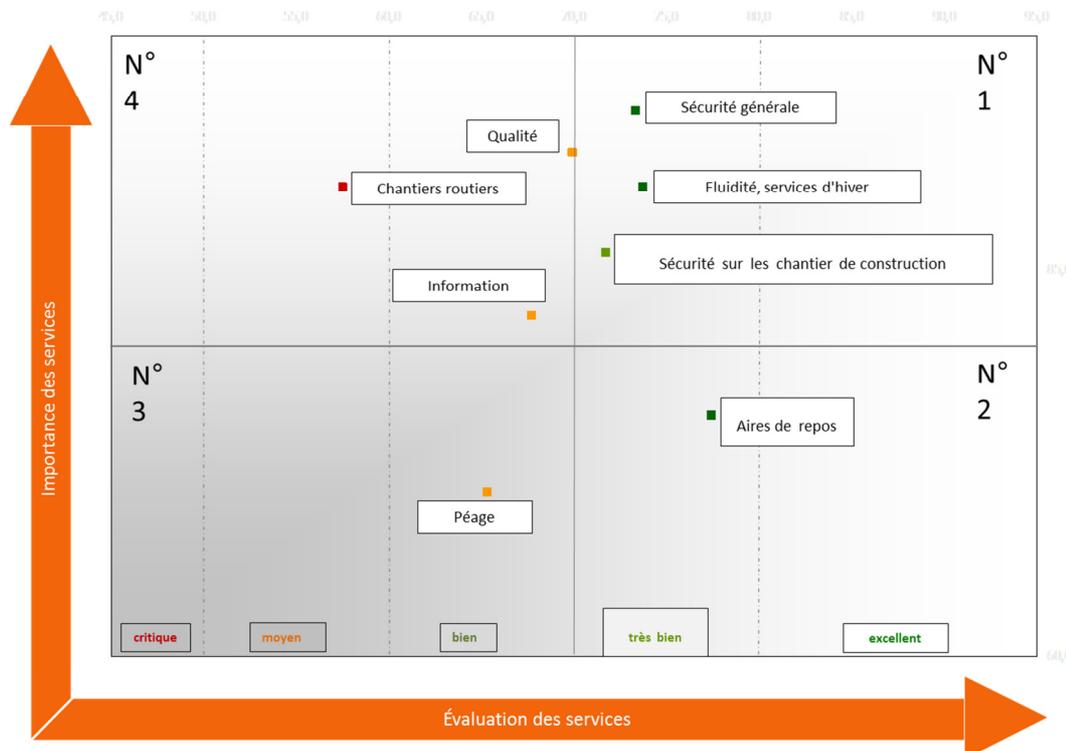


Figure 15 : Importance et satisfaction des automobilistes (exemple provenant d'Autriche : ASFINAG CSI 2011)

Le champ n° 1 de la figure 15 contient les aspects du service qui sont très importants pour les clients. En même temps, les clients sont très satisfaits du travail d'ASFINAG dans ces domaines. L'objectif est de maintenir la qualité du service à un niveau déjà élevé, et de bâtir sur nos atouts.

→ Objectif n° 1 : maintenir et hausser la qualité

Dans le champ n° 2, nous trouvons les aspects dont nos clients sont satisfaits mais qui à leur yeux ne revêtent pas vraiment d'importance.

→ Objectif n° 2 : maintenir la qualité

Le champ n° 3 contient les aspects dont les clients ne sont pas satisfaits. Bien qu'ils ne les considèrent pas très importants, ces domaines ne devraient pas être oubliés lorsqu'il s'agit de dériver des mesures concrètes.

→ Objectif n° 3 : se concentrer sur la qualité

C'est sur le champ n° 4 que porte notre principal focus. Ici, nous trouvons des domaines de service importants pour nos clients. Au même moment, les clients ont manifesté leur mécontentement envers ASFINAG dans ces domaines. Ce champ détient un vaste potentiel quant à l'amélioration de la satisfaction d'ensemble des clients.

→ Objectif n° 4 : améliorer la qualité

Il faut que le processus d'évaluation de la satisfaction clients soit transparent et participatif pour garantir que les différents décideurs et le personnel maintiennent leur haut niveau d'engagement. Cela inclut un flux régulier d'information entre les différents niveaux organisationnels.

4.3.5 *Une gestion clients plus aimable relativement à la signalétique routière indicatrice de direction (touristes et entreprises) en Suède*

En 2007-2008, un débat s'était ouvert sur la façon dont l'Autorité des routes suédoises (STA, anciennement SRA) gérait les panneaux indicateurs de destinations et localités. Il était devenu clair que l'administration ne tenait pas suffisamment compte du point de vue des clients. L'industrie touristique et les entreprises par exemple n'étaient pas satisfaites des réponses qu'elles recevaient à leurs sollicitations de panneaux routiers (elles recevaient souvent une réponse négative même dans les cas où la nécessité d'un panneau était considérable). Cette situation a par la suite conduit le gouvernement / ministère à lancer une mission et la STA à émettre une déclaration sur une façon d'agir mieux orientée sur les clients.

Pour être mieux orientée sur les clients, la STA devait examiner ceci :

- La façon dont elle fonctionnait ;
- Comment elle appliquait les règles, règlements et instructions ;
- Les informations qu'elle communiquait aux clients ;
- Les produits et services.

Ne dites pas pourquoi ?, dites pourquoi pas ?

Ce passage en revue a conduit à prendre quelques mesures.

- Les administrateurs ont été formés pour agir d'une façon plus aimable envers les clients (volonté de rendre service) et l'application des règles et instructions leur a été enseignée. L'objectif est de fournir aux clients une réponse positive chaque fois que possible à leurs sollicitations de panneaux.

- Il fallait que le processus décisionnel soit plus transparent, raison pour laquelle une autre étape importante a consisté à renforcer le dialogue avec les clients dans la région. Ces groupes permettent aux clients d'exprimer leurs besoins réels relatifs à la signalétique, et de collaborer pour identifier une solution.
- Il a été décidé que toutes les demandes seraient communiquées au directeur régional et via celui-ci lui avant décision. Ceci garantit que la pression demeure, à l'intérieur de l'administration, pour que du bon travail soit fait et pour tenter réellement d'obtenir un résultat positif lors des sollicitations de panneaux.

Il y a quelques temps déjà que cette nouvelle perspective a été introduite et certains progrès ont déjà été accomplis. Les entreprises et les municipalités sont satisfaites du dialogue régional là où les besoins des clients sont écoutés. Il y a aussi quelques bons exemples. Dont celui-ci : le fait que les panneaux des gîtes d'hôte (Bed and Breakfast - B&B) soient maintenant acceptés par la STA. Antérieurement, la STA n'acceptait que les panneaux en suédois (« Rum och frukost »). Maintenant, il y a de nouveaux panneaux indiquant certaines entreprises dont les marchés / centres commerciaux, les boutiques à la ferme et les boutiques d'artisanat. Il y a également de nouvelles applications, des panneaux touristiques en l'occurrence qui permettent de trouver plus facilement les zones touristiques, les destinations spéciales et les itinéraires pittoresques.

Sur ces thèmes, l'indice de satisfaction clients a varié ces dernières années, mais la tendance est à la hausse. Nous avons encore beaucoup de chemin à faire ; nous réaliserons des passages en revue réguliers, rendront le processus décisionnel encore plus transparent, poursuivrons le dialogue avec les clients et les entreprises, et tenteront de faire appliquer des solutions mieux orientées sur les clients.



4.3.6 Classifications, basées sur les clients, de l'importance des routes (Finlande)

Par le passé, le ciblage de différentes mesures d'entretien des routes était presque exclusivement basé sur le volume du trafic (= le trafic journalier moyen). Ces dernières années, d'autres critères de priorisation plus basés sur les clients ont été appliqués. Le volume de circulation décrit uniquement un client « moyen » ; une information plus spécifique sur les groupes de clients aide à cibler les mesures sur les itinéraires de circulation qui revêtent de l'importance pour chaque groupe de client. En outre, cette information aide à programmer des actions (programmer par exemple l'entretien hivernal, les chantiers routiers hors des heures de pointe).

Afin de planifier et programmer l'entretien des routes, il faut des informations sur les parties du réseau de grands axes qui revêtent de l'importance pour chaque groupe de client. Dans le district routier de Turku en Finlande occidentale, les itinéraires utilisés par les navetteurs et les bus ont été définis comme étant les plus importants. Voici ces itinéraires : 1) principaux itinéraires de navette pour le trafic automobile ; 2) les itinéraires de bus les plus fréquentés ; 3) les itinéraires de navette les plus fréquentés par les piétons et cyclistes.

L'idée de base était d'assurer un niveau de service spécifique aux navetteurs et au transport public. L'un des résultats du travail a été que les exigences en matière d'entretien hivernal ont augmenté sur certains tronçons. Des exigences ont été assignées aux réseaux routiers, dont par exemple qu'il est interdit de travailler sur des chantiers routiers pendant les heures de pointe. Les résultats du travail ont servi à préparer le classement d'importance du réseau routier.

Le classement d'importance du réseau routier signifie le classement des routes, selon certains critères, dans des catégories de priorité différentes (routes dans la catégorie d'importance 1, routes dans la catégorie d'importance 2, routes dans la catégorie d'importance 3, etc.). Ce classement est utilisé au moment de prendre des décisions sur les mesures de gestion ou d'entretien.

Le district routier de Turku a préparé les classements d'importance des routes à faible et moyen trafic dans ce district. Des informations géographiques ont été utilisées au moment d'établir le classement. Les facteurs suivants ont été choisis comme critères d'importance :

RÉSEAU ROUTIER À FAIBLE TRAFIC	RÉSEAU ROUTIER À MOYEN ET FORT TRAFIC
<p><u>Trafic passagers régulier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume de trafic (volume quotidien moyen du trafic) - Services réguliers de transport en bus 	<p><u>Trafic passagers régulier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume de trafic (volume quotidien moyen du trafic) - Itinéraire de travail
<p><u>Trafic marchandises régulier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume de trafic poids lourds (volume quotidien moyen du trafic poids lourds) - Grumes - Lait - Betteraves à sucre - Tourbe - Sol, décharges et traitement des déchets - Secteur de la pêche - Grandes usines de transformation agricole 	<p><u>Trafic marchandises régulier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Volume du trafic poids lourds (volume quotidien moyen du trafic poids lourds)
<p><u>Autres facteurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - École polyvalente - Itinéraire à fort trafic poids lourds - Itinéraire de substitution - Zone urbaine - Volume de trafic en été - Itinéraire touristique - Attraction touristique 	<p><u>Autres facteurs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - École polyvalente - Itinéraire à fort trafic poids lourds - Itinéraire de substitution - Volume de trafic en été - Itinéraire touristique - Attraction touristique

Ces facteurs ont été pondérés conformément à une formule de calcul spécialement conçue à cet effet, ce qui a permis d'obtenir une note d'importance pour chaque route examinée.

Le classement est utilisé au moment de planifier les actions suivantes :

- Changer le revêtement des routes ou améliorer la structure des routes ;
- Convertir une route revêtue en une route de graviers
- Classement de l'entretien de la surface de la route ;
- Classement de l'entretien et de la gestion ;
- Exigences de réparation pour les ponts ;
- Choisir des mesures d'entretien et de rénovation ;
- Cibles d'entretien intelligentes.

Lorsque par exemple il a été constaté que plusieurs routes requièrent un nouveau revêtement, mais que le programme de revêtement ne peut pas toutes les inclure, celles à inclure vont être sélectionnées sur la base du classement de leur importance. De même, lorsque la catégorie d'importance d'une route particulière indique qu'elle est actuellement classée à un niveau d'entretien trop bas, il faudrait la hausser dans ce classement.

4.3.7 *Comment utiliser les résultats d'enquête sur la satisfaction clients (Danemark)*

La Direction des routes danoises accomplit une enquête de satisfaction clients deux fois par an. Ces dernières années, les enquêtes auprès des clients ont révélé une mauvaise note quant au nettoyage des toilettes sans personnel permanent (tableau 1). Sur la base de cette mauvaise note, un projet a été lancé dans le but d'accroître la satisfaction clients.

Tableau 1 Les questions relatives au degré de satisfaction des clients envers le nettoyage des toilettes sans personnel ont été mal notées pendant de nombreuses années (pourcentage de gens satisfaits sur une échelle de 1 à 100 %).

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
40,8	41,9	47,2	42,9	43,7	40	39,3	37,9	40,2

Par conséquent, il a été décidé qu'entre l'automne 2010 et l'automne 2011, six toilettes sans personnel situées sur l'île de Fyn allaient être nettoyées plus souvent : d'une fois par jour à deux fois par jour. Fyn est une île que le trafic doit traverser pour passer de l'est à l'ouest du Danemark, sauf si l'on transite par car-ferry.

Une nouvelle enquête a été réalisée à l'automne 2011. Il a été demandé aux clients à quel point le nettoyage les satisfaisait. Cette fois-ci, le nettoyage a été réalisé auprès des utilisateurs de toilettes sans personnel permanent. Le taux de satisfaction clients a atteint 75 %.

4.3.8 *Le modèle du secteur routier portugais et l'orientation clients (Portugal)*

L'orientation clients signifie écouter les usagers de la route afin de continuer d'améliorer la façon dont le secteur opère. Plus l'administration routière tient compte de ces usagers et des parties prenantes, plus ce secteur va évoluer vers un système durable et efficace ; cette situation n'engendre que des gagnants. Des changements majeurs se sont produits au Portugal fin 2000, tant dans l'organisation de l'administration publique que dans le secteur routier. Dans le secteur routier, un nouveau modèle organisationnel, une nouvelle gestion et un nouveau système de financement ont été mis en place pour le réseau routier national, basé sur la séparation entre les fonctions de réglementation / surveillance (focus sur les clients) et les fonctions opérationnelles.

L'Institut pour l'infrastructure routière (InIR) a été créé dans le cadre de ce nouveau modèle, en tant qu'organisme de réglementation et de supervision ; il s'agit donc d'une autorité routière nationale. Sa mission souligne l'importance de l'utilisateur de la route, en énonçant que l'institut a également pour responsabilité « d'assurer l'efficacité, l'équité, la qualité et la sécurité sur les routes, ainsi que de préserver les droits et intérêts des usagers ». Pour accomplir cet objectif, l'InIR a développé plusieurs lignes d'action via lesquelles l'utilisateur peut se faire entendre.

L'InIR gère les plaintes et suggestions des usagers du réseau routier. Pour garantir une supervision efficace et effective, l'institut a mis en œuvre une plate-forme informatique innovante comprenant un échange standard d'informations entre l'InIR et les concessionnaires routiers. Ceci permet à l'InIR non seulement de recevoir des réclamations, suggestions et demandes d'information, mais aussi de surveiller tous les processus traités par les concessionnaires. Si un usager souhaite se faire une idée du stade de son processus, le système en ligne de l'InIR peut facilement lui fournir une réponse claire.

L'initiative remplit les besoins des usagers relativement aux réclamations, suggestions et demandes d'informations. Toutefois et chose la plus importante : la plate-forme aide à étoffer les recommandations émises aux concessionnaires, sur la base des commentaires et plaintes des usagers, ce qui améliore les conditions d'exploitation du réseau routier et assure un service public de meilleure qualité.

En outre, l'InIR a lancé l'enquête de satisfaction auprès des usagers de la route, une enquête basée sur plus de 3 000 entretiens réalisés entre novembre 2008 et janvier 2009 sur 100 stands d'enquête répartis entre 60 aires de services le long du réseau routier, et dans les stations-service près des sorties d'autoroutes. L'information a été recueillie afin d'obtenir un échantillon significatif d'opinions des usagers ; au total, 3 007 entretiens ont été réalisés.

L'enquête a conduit à conclure que l'indice de satisfaction moyen était supérieur à la moyenne selon les critères d'évaluation des secteurs d'activité mesurés sur l'ESCI (Indice européen de satisfaction clients). La direction générale de l'InIR et ses collaborateurs ont été invités à prendre connaissance des résultats, ils les ont partagés avec les concessionnaires et les ont incorporés dans ses activités et son travail afin de fortifier les avis, exigences et attentes des usagers,

En travaillant d'une manière orientée vers les clients, les administrations routières accroissent leur aptitude à superviser les opérateurs routiers conformément aux exigences des usagers, en satisfaisant leurs besoins d'une manière de plus en plus compétente. Il s'agit d'un processus permanent et en cours d'amélioration permanente.

4.3.9 Entretien routier et orientation clients : comment travailler avec des fournisseurs de services ? (Finlande)

L'Agence finlandaise des transports (FTA) a la responsabilité de 78 000 km de routes publiques. Les contrats d'entretien sont entièrement externalisés. 80 personnes seulement travaillent actuellement à l'entretien, d'où l'importance essentielle que les intervenants soient orientés sur les clients. Le travail est externalisé sous la forme de contrats de zones à entretenir. Les contrats de zones à entretenir durent entre 5 et 7 ans. Ces contrats portent sur 500 à 2 000 km de routes et coûtent entre 0,7 et 2 millions d'euros par an.

L'agence des transports spécifie la politique nationale, les standards de qualité et les directives régissant le processus d'approvisionnement. Les centres régionaux chargés du développement, du transport et de l'environnement (= ELY) ont la responsabilité de réaliser des appels d'offres concurrentielles et de payer les intervenants. L'intervenant retenu organise le travail, choisit des procédures et se charge également du contrôle qualité. Dans les cas où le niveau de qualité cible est fixé par l'ELY, les intervenants sont libres de choisir comment ils veulent atteindre cette cible. Chaque ELY régionale vérifie aléatoirement la qualité et vérifie les processus des intervenants.

Il y a différentes façons de garantir que l'orientation clients soit considérée par les intervenants et sous-traitants (voir la figure 16).

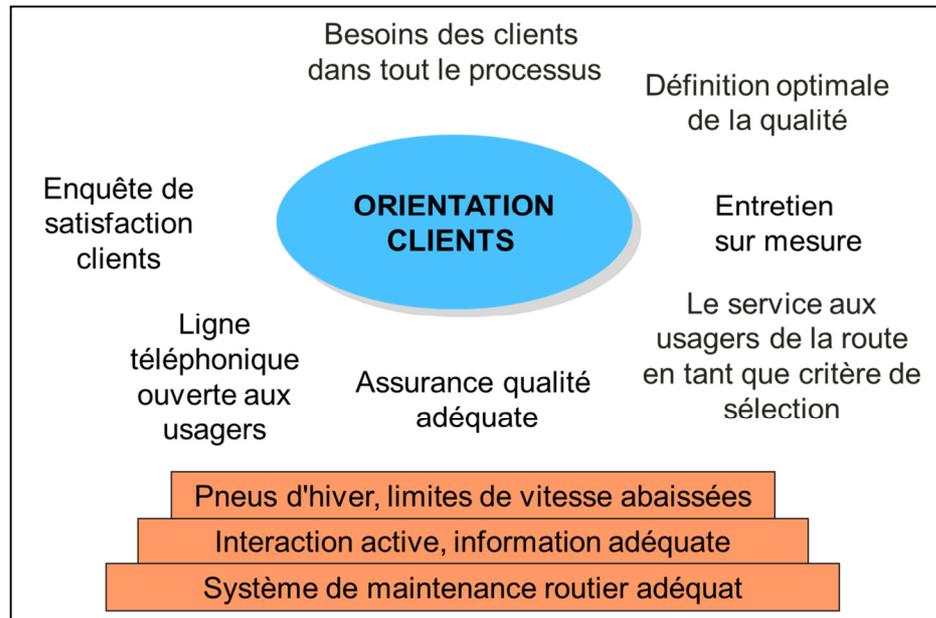


Figure 16 : L'orientation clients dans l'entretien routier (exemple provenant de Finlande)

Le système d'entretien routier adéquat, des informations adéquates sur les conditions météorologiques, des pneus d'hiver obligatoires et des limites de vitesse abaissées forment les voies d'accès à des activités plus focalisées sur les clients. Là où ces choses sont en ordre, il est possible d'introduire des éléments plus focalisés sur les clients.

La base d'une définition optimale de l'entretien hivernal est constituée par les classements d'entretien des routes et par le niveau de service pour chaque classe d'entretien décrite dans le document de politique nationale. Au moment de définir la politique, la FTA coopère étroitement avec différents groupes de clients afin de comprendre leurs besoins. En outre, les besoins des clients, le climat régional, le réseau routier et les objectifs nationaux sont considérés

L'entretien sur mesure constitue une façon de répondre aux besoins des clients en matière d'entretien hivernal. Ceci signifie que le niveau de service de base (décrit dans le document de politique) est amélioré localement par un meilleur timing et par des activités d'entretien mieux focalisées, sur la base des besoins spécifiques des clients. Voici quelques exemples : « il faut que la neige soit retirée avant le passage du bus à 05h40 (route 16225) » ou « l'intervenant doit fournir une 'qualité anniversaire' sur la route principale 5 (trafic sortant et entrant) à Noël, pour les vacances d'hiver et pour Pâques ».

Le service aux usagers de la route constitue un critère de sélection pour les intervenants : lors de l'appel d'offres, il y a une phase de préqualification et de réelle compétition. Dans la phase de préqualification, les intervenants ont besoin de rédiger un plan qualité. L'un des quatre sujets évalués dans le plan qualité est le développement de la satisfaction clients pendant le contrat.

Il y a également une assurance qualité pendant l'exécution du contrat. Les contrats sont basés sur le principe de la responsabilité envers la qualité. L'ELY surveille en premier le bon fonctionnement du système qualité utilisé par l'intervenant. Des consultants privés l'assistent lors des contrôles sur place. Le feedback en provenance du client via une ligne téléphonique ouverte en 24/7 sert l'objectif d'assurance qualité : les consultants privés peuvent cibler leurs activités de surveillance sur les zones d'où sont partis beaucoup de feedbacks. Tous les feedbacks sont communiqués à l'intervenant sous forme de demande d'action ou à titre d'information. Tout le feedback ainsi que les résultats de satisfaction clients sont discutés régulièrement avec l'intervenant lors de réunions mensuelles.

Les intervenants peuvent gagner une prime basée sur la satisfaction clients. La prime de satisfaction clients a pour but stratégique d'inciter les intervenants à reconnaître les clients et de les motiver pour qu'ils améliorent le service offert aux usagers de la route. La prime est calculée sur la base du prix annuel du soumissionnaire. La prime annuelle est comprise entre 0,0 et 2,0 % et peut atteindre 70 000 euros par an.

La prime est accordée principalement sur la base de la satisfaction des usagers de la route. Des enquêtes sur la satisfaction des usagers de la route en hiver sont réalisées et l'échantillon est représentatif des 82 zones sous contrat (avec un échantillon de 350 feedbacks par zone). Le montant de la prime est décidé conformément aux six critères d'évaluation suivants :

1. Satisfaction clients envers les grands axes comparée à l'année précédente.
2. Satisfaction clients envers les autres routes comparée à l'année précédente.
3. Satisfaction clients envers les grands axes comparée à la moyenne de la région routière spécifique où la zone contractuelle se situe.
4. Satisfaction clients envers d'autres routes comparée à la moyenne de la région routière spécifique où la zone contractuelle se situe.
5. Le timing des travaux d'entretien hivernal (estimation du groupe d'évaluation).
6. La qualité des travaux d'entretien estival (estimation du groupe d'évaluation)

Le travail que la FTA a accompli au cours de la décennie passée, pour comprendre les besoins des clients et y répondre, semble avoir été bénéfique : en Finlande, le niveau de satisfaction clients envers l'entretien hivernal est resté plus ou moins le même au cours de cette période bien que la FTA dépense en entretien hivernal 20 % d'argent en moins qu'il y a dix ans, et que le volume du trafic ait augmenté de 20 % au cours de cette même période.

4.5 Enseignements à tirer

Leçons que nous avons apprises en développant des processus systématiques pour **apprendre des clients** :

- Il est avantageux d'avoir un seul rapport d'ensemble sur l'opinion publique, plutôt qu'un reportage fragmenté basé sur des sources de données individuelles. Les sources devraient inclure non seulement les résultats de la satisfaction clients et le feedback des clients, mais aussi des informations en provenance de différentes sources de données, par exemple les études de mobilité.
- Il faut une procédure systématique pour surveiller la satisfaction clients et pour en faire une partie intégrante du processus d'orientation. Trouvez le niveau correct auquel faire rapport des résultats de satisfaction, afin de pouvoir tracer les changements d'une année sur l'autre et de définir les actions réelles à transposer. Dans le même rapport, faites figurer à la fois les objectifs et les résultats.
- Il est bon de faire participer plusieurs catégories différentes de professionnels dans les groupes qui analysent l'information client, par exemple les chercheurs, les personnes qui travaillent avec le feedback clients, et des experts de l'entretien.
- De mauvaises notes de satisfaction devraient conduire à un plan d'action qui mesure tous les problèmes revêtant de l'importance pour vous et les clients.
- Parfois, il conviendrait peut-être mieux de mesurer le nombre de répondants mécontents plutôt que le nombre de répondants satisfaits ou la note moyenne.

Leçons que nous avons apprises tandis que nous **améliorions nos services** pour les orienter sur les clients et conseiller sur cette action :

- Inclure l'orientation clients dans des processus de travail normaux.
- Ne polémiquez pas avec les clients. Écoutez, expliquez les circonstances et le processus puis tentez de trouver une solution. Il est souvent possible de satisfaire leurs besoins par une action négociée.
- Les systèmes de prime constituent un bon moyen d'influencer la façon dont le travail est accompli dans l'organisation.
- Il est possible d'améliorer l'efficacité en passant des contrats ; toutefois, il faut étendre l'orientation clients à toute la chaîne. Supervisez la qualité des services. Il faudrait que les clients obtiennent le niveau de service dont l'ARN passe commande à ses propres intervenants.
- Les tests comparatifs et l'acquisition de savoirs à partir de bons exemples constituent une bonne façon de partager des idées lorsque les services s'améliorent.

5 Façons de poursuivre le voyage

5.1 Recommandations aux États membres de la CEDR

Les administrations routières nationales ont des tâches et responsabilités différentes dans les États membres de la CEDR. Certaines gèrent uniquement les réseaux d'autoroutes et de voies rapides, tandis que d'autres ont la responsabilité de tout le réseau de transport (trafic routier, ferroviaire, maritime et aérien). Les rôles varient par exemple du législateur au planificateur, de l'organisme de financement à celui d'entretien et au constructeur. Certaines de ces entités sont des entreprises financées par les usagers, tandis que d'autres sont des institutions et des agences gouvernementales. Vu les conditions politiques et organisationnelles différentes entourant les administrations routières nationales, il n'y a pas de modèle unique d'orientation clients. Chaque organisation doit analyser sa propre situation, définir ses propres stratégies d'orientation clients et prendre des mesures correspondantes.

Quoi qu'il en soit, nous avons tenté d'illustrer le voyage vers une ARN plus orientée vers ses clients, en présentant certains aspects typiques de la première étape (« **Éveil** ») puis l'étape suivante (« **Mise en œuvre** »), lorsqu'une façon de travailler orientée sur les clients commence à s'appliquer à plus d'activités de l'organisation et va devenir une activité de routine (voir le tableau 2). Nous avons présenté quelques recommandations basées sur notre expérience pour celles qui se trouvent au début de leur voyage, et pour celles dont le challenge consiste à approfondir leur degré d'orientation vers le client.

Nous avons également déterminé une troisième phase appelée « **Changement de priorités** ». Ce que nous entendons par là : les administrations routières qui ont déjà travaillé orientées vers les clients se sont retrouvées face à une situation nouvelle : de plus grandes responsabilités envers l'ensemble des réseaux de transport et pas seulement envers le réseau routier, des contraintes économiques et un nouveau modèle organisationnel pour ne citer que ces volets. Dans ces situations, les organisations doivent reconsidérer leurs stratégies et façons de travailler en général mais aussi d'un point de vue orienté sur les clients. Des questions fondamentales comme « Qui sont nos clients et nos parties prenantes ? » sont à nouveau posées. Cela signifie que d'une certaine manière l'organisation a besoin de redémarrer depuis la phase « d'éveil ». Ce qui est différent dans cette phase de « changement de priorités », c'est le fait qu'au moins à un certain niveau ou dans certaines parties de l'organisation, la réflexion orientée sur le client constitue déjà une activité de routine et dispose de plusieurs expériences et documents à utiliser. La première fois, cela rend la phase « Changement de priorités » bien plus rapide que les phases « Éveil » et « Mise en œuvre ».

Il est important de reconnaître que différentes parties de l'organisation peuvent être maintenues en même temps dans une phase différente, et que les différentes étapes ne sont pas parfaitement claires. Nous avons réuni dans le tableau 2 certains aspects typiques des différentes étapes pouvant aider une autorité routière à reconnaître l'étape où elle se trouve elle-même.

Tableau 2 Aspects typiques des phases « d'éveil » et de « mise en œuvre » de l'organisation orientée sur les clients.

		Éveil	Mise en œuvre
CHOIX STRATEGIQUE	Sujets de discussion	Pourquoi ? Quoi ?	Comment ?
	Participation	Un certain niveau ou certaines personnes (par exemple les experts, la direction générale) jugent l'orientation sur le client importante.	La réflexion focalisée sur les clients passe par tous les niveaux du personnel et de direction.
	Système d'orientation	Le besoin de travailler d'une façon orientée sur les clients est inclus dans la vision, les valeurs et le plan d'activités.	Les besoins des clients sont inclus dans le système d'orientation existant ; par exemple dans des processus, dans la carte de notation équilibrée, les niveaux de satisfaction ciblés, et il existe des systèmes de primes basés sur la satisfaction clients.
	Définitions	La nature du client a été tirée au clair. Les clients sont dissociés des autres parties prenantes.	Différents segments de clientèle sont définis et leurs besoins différents sont reconnus.
ÉCOUTER ET COMMUNIQUER	Sujets intéressants	Satisfaction des clients	Besoins, comportement et satisfaction des clients
	Enquêtes de satisfaction	Elles n'existent pas où sont réalisées sans comprendre clairement comment les résultats sont utilisés.	Les résultats sont largement utilisés et les plans d'actions sont réalisés pour améliorer les « mauvais résultats ».
	Feedback	Le feedback des clients est enregistré, mais pas nécessairement de manière très systématique. Il est analysé séparément d'autres informations provenant des clients.	Le feedback est considéré comme une source d'information détenant de la valeur et recueilli de manière systématique. Il est utilisé avec des résultats d'enquête et d'autres sources d'information client. Il y a aussi une politique de qualité visant la façon de répondre feedback.
	Communication	La communication est principalement unidirectionnelle. Lorsque les opinions des clients sont écoutées, les thèmes sont définis par l'organisation.	La communication bidirectionnelle sur des thèmes que les clients et l'organisation jugent importants. La planification et la résolution de problèmes, voire même la prise de décisions se déroulent en compagnie des clients.
DEVELOPPER DES PRODUITS ET PROCESSUS	La connaissance sur la base de laquelle le développement est accompli	On demande directement aux clients quels problèmes et points à développer.	Coopérer avec les clients afin de comprendre tellement bien les activités de ces derniers que cela permette de reconnaître leurs besoins.
	Utiliser différentes sources de données	Les données clients et les données techniques sont utilisées séparément.	Combiner les informations techniques et informations clients basées sur différentes sources
	Mesures prises	Le niveau de satisfaction est connu, mais nous ne savons pas quel type de mesures prendre sur cette base.	Les besoins des clients influencent les produits et processus. Les promesses aux clients orientent les actions.
	Processus	L'orientation clients constitue un processus à part.	L'orientation clients fait partie des processus centraux => ces processus visent à livrer de la valeur ajoutée aux clients.

Recommandations et choses critiques dans différentes phases

Éveil - Comment démarrer :

1. Il faut une décision de la direction générale. Assurez-vous que les décideurs clés et la direction générale y participent. Faites de la direction générale la figure de proue du changement.
2. Il faut beaucoup de discussion dans cette phase : clarifiez avec votre organisation pourquoi ce changement est nécessaire, quels bénéfices en sont tirés et ce que cela signifie en pratique. Utilisez des adaptateurs précoces à titre d'ambassadeurs.
3. Les tests comparatifs d'autres pays, organisations et entreprises privées vous aident à définir ce que l'orientation clients signifie pour votre organisation.
4. Préparez-vous à consacrer beaucoup de temps à discuter sur la définition des clients. Pour les organisations, c'est un grand changement que considérer comme client l'utilisateur final et non pas un ministère par exemple. Parfois, le terme « client » irrite. L'utilisation d'autres concepts (usager, passager) pourrait rendre cette notion plus facile à accepter.
5. Rendez les processus de recherche systématiques afin que les gens puissent apprendre à s'y fier. Planifiez par exemple un calendrier et comment les résultats vont être utilisés.
6. Souvenez-vous que les feedbacks n'arrivent pas de manière égale des différents groupes. Ceci explique que les feedbacks et les enquêtes donnent des résultats différents. Il n'est pas possible ainsi d'agir uniquement sur la base du feedback clients spontané.
7. Assurez-vous que la communication est pertinente. Les clients vont demander : « Qu'est-ce que cela va m'apporter ? ». Essayez d'expliquer d'une façon compréhensible les raisons des décisions vous conduisant à (ne pas) faire quelque chose.

Mise en œuvre - Transformez l'orientation clients en une activité de routine :

1. Assurez-vous que les besoins clients sont l'une des forces motrices du système d'orientation : introduisez des cibles de satisfaction clients ainsi que des primes si les objectifs clients sont atteints.
2. Si vous recourez à des intervenants, n'oubliez pas de les inciter eux et leurs sous-traitants à travailler pour les usagers finals.
3. Créez des méthodes systématiques et des programmes éducatifs pour faire participer tout votre personnel. N'oubliez pas les cadres moyens.
4. Incluez l'orientation clients dans les processus de travail normaux. Assez fréquemment, vous n'aurez pas besoin de séparer ou créer de nouveaux processus clients : il s'agit plus d'une question de savoir comment sont prises les décisions pendant le processus, et sur la base de quelles informations.
5. La planification, avec des techniciens et gens s'occupant des clients, de mesures visant à améliorer la satisfaction de ces derniers constitue une bonne manière d'intégrer la réflexion clients pour qu'elle fasse partie des mesures / processus normaux.
6. Combiner différentes sources de données clients : Les données sur les opinions clients recueillies pendant les enquêtes ne peuvent pas être perçues comme des résultats en soi. Elles servent uniquement de base et de tâche pour étudier les problématiques exprimées par les clients.
7. Lorsqu'un client suggère une solution, tentez de comprendre le besoin et le problème sous-tendant cette suggestion. À la fin de la journée, la solution du problème pourrait être plutôt différente, mais les besoins du client sont satisfaits.
8. La segmentation client est un outil utile pour comprendre les différents besoins des clients et pour assurer que ces besoins sont reconnus à une échelle suffisamment large. Soyez prêt à prendre du temps pour segmenter la clientèle et en particulier pour prendre des décisions. Il s'agit d'un choix stratégique.

Il est bon de se souvenir que même si les administrations routières sont responsables seulement d'une partie du voyage, l'expérience du client se forme en fonction de la fluidité et de la sécurité avec laquelle le voyage se déroule. Ceci signifie qu'il faut une coopération étroite avec les parties prenantes.

5.2 Suggestions à la CEDR quant à la façon de continuer le travail

Le travail sur les problèmes d'orientation clients devrait continuer à l'avenir au sein de la CEDR. Le travail basique d'orientation clients présenté dans ce rapport permettra à la CEDR d'approfondir à l'avenir certains sujets sélectionnés. Parmi les thèmes qui seraient très intéressants et qu'il serait utile d'explorer figurent les suivants :

Lien entre l'efficacité et l'orientation clients. Assez souvent, les gens pensent que la façon de travailler orientée sur les clients coûte de l'argent. Nous, nous estimons que cet argent génère de la valeur : comprendre les besoins des clients aide les ARN à allouer des ressources d'une manière meilleure et plus efficace. Quelle que soit l'opinion de chacun, il faudrait continuer d'approfondir l'étude de ce lien : Comment peut-on mesurer ce lien ? Quelle est la robustesse de ce lien ? Comment l'orientation clients peut-elle servir à atteindre une meilleure efficacité ?

Comment créer de la valeur avec les autres acteurs du système de transport afin de résoudre les problèmes des clients d'une manière multimodale ? Les administrations routières ne peuvent pas servir seules leurs clients ; leurs parties prenantes jouent un rôle essentiel dans ce travail (par exemple les administrations routières régionales, les villes/municipalités, les administrations ferroviaires/maritimes/aériennes, les intervenants et les concessionnaires). Dans le monde d'aujourd'hui, les réseaux inter-organisations créent la majorité de la valeur et des innovations. Dans certains pays en outre, différents modes ont été réunis sous l'ombrelle d'une administration des transports multimodaux. Comment ces tendances nous aident-elles à travailler pour le client ? Existe-t-il des problèmes qu'il faut surmonter ?

Comment influencer le comportement des usagers ? Nous avons besoin de comprendre nos clients pour parvenir non seulement à leur fournir des services mais aussi à les influencer. La gestion de la mobilité (c'est-à-dire une gestion affectant les schémas de mobilité des gens vers des modes durables) est un concept qui a gagné en popularité dans plusieurs pays. Dans le domaine de la sécurité de la circulation également, il y a besoin d'affecter le comportement vu que de nombreux usagers estiment que le comportement dangereux d'autres conducteurs constitue le principal problème sécuritaire.

En matière de satisfaction envers les routes, comment faire des comparaisons pertinentes entre différents pays ? Si l'ERUS (Enquête européenne auprès des usagers de la route) n'est pas réalisée à l'avenir, il faudra trouver d'autres façons de comparer la satisfaction clients entre les États membres de la CEDR. Bien que les échelles, méthodes, questions, etc., varient beaucoup - ce qui ne facilite pas la tâche - cela met en évidence la nécessité de développer des méthodes de tests comparatifs. Outre la satisfaction, l'information sur les schémas de mobilité, les attitudes, le comportement du trafic, etc., pourraient être comparés.

Les médias sociaux, nouveau moyen d'obtenir des informations clients. Les médias sociaux ont déjà été utilisés par certaines ARN pour recueillir de l'information sur les vues des usagers. Cette méthode diffère toutefois des méthodes traditionnelles. Il faut étudier les avantages et inconvénients liés à l'utilisation des médias sociaux dans les ARN.

Outre une tâche à part portant sur l'orientation clients, nous suggérons également que les thèmes de l'orientation clients figurent dans le travail d'autres groupes, par exemple l'information sur le trafic, l'entretien, etc. Chacun de ces groupes détient la meilleure expertise dans son domaine respectif ; chacun est donc idéalement placé pour intégrer la réflexion client dans son propre travail.

Sources

Cabinet Office (2006) Customer insight in public services - 'A Primer' (Analyse du client dans les services publics - Une amorce). Document de travail. Groupe de livraison et de transformation. Octobre 2006

CEDR 2007. Enquête européenne auprès des usagers de la route - 2006 http://www.cedr.fr/home/fileadmin/user_upload/Publications/2007/e_ERUS_2006.doc

Gouvernement de sa Majesté. Promoting Customer Satisfaction : Guidance on improving the customer experience in Public Services. (Promouvoir la satisfaction clients : Texte d'orientation sur l'amélioration de la façon dont le client vit les services publics). Royaume-Uni http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/delivery_council/pdf/cust_sat_guidance1.pdf

Gouvernement de sa Majesté. 2007. How to measure customer satisfaction. A toolkit for improving the customer experience in public services. (Comment mesurer la satisfaction clients. Un kit d'outils pour améliorer la façon dont le client vit les services publics). http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/corp/assets/publications/delivery_council/pdf/cust_sat_toolkit.pdf

Fondation du Roi Baudouin & Institut flamand d'évaluation scientifique et technologique. 2005. Participatory Methods Toolkit : A practitioner's manual (Kit de méthodes participatives - Manuel du praticien) http://www.samenlevingentechnologie.be/ists/en/pdf/projects/30890_toolkitengdef.pdf

Kotter, John P (1998) 'Winning at Change' Leader to Leader. (Gagner avec le changement - De leader à leader) 10 (automne 1998) : 27-33. www.theleadershiphub.com

État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR, 2010. Mémoire non publié du GT 15 de la CEDR Groupe d'orientation clients

Vägverket. 2006. Dialogue Methods : An Idea Manual (Méthode de dialogue : Un manuel d'idées) Publication 2006 :93 http://publikationswebbutik.vv.se/upload/693/2006_93_dialogue_methods_an_idea_manual.pdf

Waterhouse, J. & Lewis, D. (2004). Communicating culture change. (Communiquer sur le changement de culture) Public Management Review, 6(3), 353-376.

Annexe 1

Tâche 15 de la CEDR : Organisations

ANAS S.p.A (Italie)

L'Anas gère le réseau routier et autoroutier italien. Elle est soumise au contrôle et à la surveillance technique et des opérations par le ministère concerné du gouvernement italien, le Bureau de l'infrastructure et des transports. Il s'agit d'une société par actions dont l'unique partenaire est le Ministère de l'économie et des finances. Le réseau routier italien mesure 30 396 km (routes nationales et autoroutes) et se subdivise comme suit : routes nationales et autoroutes directement administrées : 24 669 km ; autoroutes gérées sous contrat : 5 727 km. Anas gère directement 1 278 km d'autoroutes et de raccordements autoroutiers. Elle gère aussi 23 391 km de routes, routes parallèles et bretelles de sortie. Les fonctions de l'Anas comprennent la gestion, la rénovation, la construction de nouvelles routes et autoroutes nationales (y compris les routes à péage), à la fois directement et en sous-traitant le travail à des tiers, les services d'information aux usagers, la surveillance des travaux de construction sous-traités, la supervision de la gestion des autoroutes, l'application des lois et règlements, l'amélioration de la sécurité de la circulation, et la recherche.

L'Agence finlandaise des transports

L'Agence finlandaise des transports (FTA) est une agence gouvernementale sous la direction du Ministère des transports et des communications. Les travaux de la FTA ont pour objectif de faciliter un voyage et un transport fluide, efficace et sûr. La FTA s'occupe des routes, chemins de fer et voies navigables propriété de l'État. Le réseau propriété de l'État couvre tous les chemins de fer, toutes les routes sauf les rues, et la plupart des voies navigables. Au près de fournisseurs de services, la FTA se procure la planification, les prestations d'entretien et de construction des réseaux.

L'Administration suédoise des transports

L'Administration suédoise des transports (STA) est une administration sous l'ombrelle du Ministère des entreprises, de l'énergie et des communications. La STA a la responsabilité de planifier à long terme le système de transport, pour le trafic routier, ferroviaire, maritime et aérien. La STA est également responsable de la construction, de l'exploitation et de l'entretien des routes et chemins de fer publics. La STA travaille aussi sur l'accessibilité du transport public, par exemple en décernant au niveau national des contrats d'engagement à la fourniture d'un service public. La STA est également responsable des règles sur les questions relatives aux subventions de l'État dans le secteur des transports maritimes. Contenu de la vision : que tout le monde arrive de manière fluide, écologique et sûre.

La Highways Agency (Royaume-Uni)

La Highways Agency est une agence exécutive du Département des transports (Department for Transport - DfT) ; elle a la responsabilité d'exploiter, d'entretenir et d'améliorer le réseau routier stratégique en Angleterre au nom du Secrétaire d'État aux transports. Le réseau stratégique se compose des autoroutes anglaises et des grands axes polyvalents (= les grandes routes A). Cette agence a pour but de répondre aux besoins des usagers de la route en cherchant le contact avec eux et en comprenant de quelle façon son réseau les influence. L'agence remplit son rôle en travaillant étroitement avec ses partenaires et intervenants pour fournir un réseau sûr et efficace qui répond aux besoins de l'ensemble de ses clients.

Le Rijkswaterstaat (Pays-Bas)

Le Rijkswaterstaat est le bras exécutif du Ministère hollandais de l'infrastructure et de l'environnement. Au nom du ministre et du secrétaire d'État, le Rijkswaterstaat a la responsabilité de concevoir, construire, gérer et entretenir les principaux équipements infrastructurels aux Pays-Bas. Le Rijkswaterstaat gère le réseau de routes principales du pays, le réseau des voies navigables principales et les systèmes hydrauliques principaux. Il est responsable non seulement de l'état technique de l'infrastructure mais aussi et plus particulièrement de sa commodité pour les usagers. Il facilite la circulation fluide et sûre du trafic, il maintient le réseau hydraulique national dans un État sûr, propre et commode pour l'utilisateur, et protège le pays contre le risque d'inondation.

ASFINAG (Autriche)

L'ASFINAG planifie, finance, entretient l'ensemble du réseau autrichien d'autoroutes et de voies rapides, soit 2 175 km, et perçoit les péages afférents. Ces chiffres incluent 340 km de tunnels dans chaque sens et 340 km de ponts aussi dans chaque sens. L'ASFINAG est entièrement détenue par le gouvernement fédéral autrichien. Un contrat signé en 1997 entre le gouvernement fédéral autrichien et l'ASFINAG a conféré à cette société des pouvoirs et responsabilités supplémentaires : en vertu de ce contrat, ASFINAG détient les droits usufruitiers liés au territoire et aux installations appartenant au réseau routier fédéral primaire dont le gouvernement fédéral est propriétaire, et elle a le droit de percevoir des péages et/ou taxes de ceux qui utilisent ce territoire et ces installations. En tant que société financée par les usagers, l'ASFINAG s'est engagée à gérer ses ressources financières avec un maximum d'efficacité. L'ASFINAG n'est aucunement financée par le budget fédéral

La Direction des routes danoises

La Direction des routes danoises est responsable des routes dont l'État est propriétaire. Le réseau routier public mesure environ 3 800 km et représente environ 5 % du réseau routier. Bien que les routes publiques ne représentent qu'environ 5 % de l'ensemble du réseau routier, leur importance en termes de transport et de société mérite d'être soulignée vu qu'au Danemark environ 45 % de tout le trafic routier circule sur ces routes. La Direction des routes danoises promeut un système routier et de transport intégré. Portant une attention spéciale à l'environnement, le directeur œuvre à ce que les voyages sur la route soient sûrs, assurés et faciles, tant pour les gens que pour les marchandises.

InIR, IP - Instituto de Infra-Estruturas Rodoviárias (Portugal)

L'Institut des infrastructures routières (InIR - IP) est l'organisme réglementant le secteur routier portugais. L'InIR est un institut public doté d'une autonomie administrative ; il est placé sous la tutelle du Ministère de l'économie et de l'emploi. L'InIR a pour mission de superviser et surveiller la gestion et l'exploitation du réseau routier, de surveiller le maintien en conformité avec les lois, règlements et accords de concession, d'assurer l'exécution du Plan routier national et de garantir que l'infrastructure soit efficiente, équitable, de qualité et sûre, et de garantir les droits des usagers.

Annexe 2

Enquête sur « L'état de l'art »

En décembre 2009 a été lancée dans tous les États membres de la CEDR une enquête visant à déterminer à quel point les administrations routières étaient à l'écoute de leurs clients. Des résultats détaillés ont été recueillis dans le mémorandum intitulé « État de l'art : L'orientation clients dans les organisations membres de la CEDR ». Sur les 24 États membres de la CEDR, 13 ont répondu à l'enquête. Dans le questionnaire figuraient entre autres les questions suivantes :

1. Quelle importance revêtent les thèmes de l'orientation vers le client / l'utilisateur au sein de votre administration routière ?
2. Qui sont vos clients / utilisateurs ? Avez-vous procédé à une segmentation quelconque ?
3. Exécutez-vous des enquêtes de satisfaction auprès des clients / utilisateurs ? Si c'est le cas, merci d'inscrire quelques informations de base dans le tableau ci-joint.
4. Utilisez-vous toute autre méthode pour obtenir un feedback (de l'information) sur les besoins des clients / utilisateurs ? Enregistrez-vous par exemple les commentaires des clients, méthodes de recherche qualitative, consultation publique.
5. Comment votre organisation organise-t-elle et utilise-t-elle le feedback obtenu via les enquêtes et/ou d'autres méthodes ? Comment partagez-vous le feedback clients au sein de votre organisation ?
6. L'orientation clients a-t-elle influencé ou modifié les services que vous offrez aux clients ? Utilisez-vous par exemple le feedback pour développer votre engagement en matière de service, votre vision, votre mission, votre planification stratégique (par exemple une carte de notation équilibrée) ? Comment cela affecte-t-il la planification détaillée ? Comment cela affecte-t-il le travail de vos intervenants et concessionnaires ?
7. Indiquez-vous aux clients ce que vous avez réussi en résultat de leur feedback ? Si c'est le cas, merci de donner des exemples sur votre façon de procéder.
8. Utilisez-vous d'autres méthodes (non décrites ci-dessus) pour travailler avec l'orientation clients ? Merci de fournir des exemples



**La Grande Arche, Sud 19^e
F – 92055 PARIS – LA DÉFENSE
Tél. : + 33 (0)1 40 81 36 87 Fax : + 33 (0)1 40 81 99 16**