

BRD
16199

Client-centrisme

Quels impacts sur des fonctionnaires suisses et canadiens ?

Dans le cadre d'une recherche de terrain¹ menée en collaboration avec des étudiants de la filière Economie d'entreprise (HEVs) participant à l'option Gestion publique, la légitimité de ce client-centrisme est « testée » auprès d'agents publics suisses et canadiens. L'objectif est de comprendre si cette nouvelle mouvance est considérée avec méfiance ou avec enthousiasme par les salariés publics, mais également de mieux comprendre quels sont les facteurs qui peuvent contribuer à la légitimation ou à la dé-légitimation de cette nouvelle figure de référence.

Dr David GIAUQUE, professeur, Haute Ecole Valaisanne (HEVs), Suisse

Dr Daniel J. CARON, professeur associé, ENAP, Canada

Valérie BARBEY, professeure, Haute Ecole Valaisanne (HEVs), Suisse

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

Le client-centrisme est plus développé au Canada qu'en Suisse.

L'un des aspects prégnants des réformes de type « nouvelle gestion publique » (NGP) dans les différents pays de l'OCDE consiste en la volonté de mieux servir le citoyen. Toutefois, la distinction fondamentale qui s'opère ici par rapport au modèle wébérien est que le citoyen est maintenant perçu comme un client. Le rapport entre le citoyen bénéficiaire de services et l'État n'est donc plus le même. Ainsi, les démarches de type « certification qualité » ont pris de l'ampleur dans les entreprises privées et font sens dans le cadre de marchés de plus en plus concurrentiels et où la bataille pour augmenter le nombre de clients et le volume des ventes est rude.

Dans les organisations du secteur public, la notion de client est conséquemment plus problématique puisqu'elle fait référence à des concepts sous-jacents qui ressortissent au registre de la gestion des entreprises privées. Outre le fait que les administrations

ont souvent à faire à des citoyens assujettis, notamment en ce qui concerne l'imposition fiscale, la police, la défense nationale, etc., elle doit également respecter des procédures et règles strictes dans le but d'assurer à tous les citoyens des prestations et biens qui soient identiques, faisant fi des éléments liés au statut, à la richesse et à la localisation des différentes personnes.

Dans un premier temps, nous abordons la notion de client ainsi que les concepts, tels que celui de « motivation du service public » et de pilotage organisationnel qui, nous semble-t-il, sont susceptibles d'apporter des réponses à la question de savoir si le « client-centrisme » est aujourd'hui une nouvelle réalité administrative ou un discours « performateur » et disciplinaire peu ou pas convaincant, mais néanmoins contraignant. Dans un deuxième temps, nous présentons une synthèse des données helvétiques ainsi que canadiennes.

Nouvelle réalité ou discours performateur?

Force est de constater que la majorité des réformes entreprises dans les administrations publiques des pays de l'OCDE contient une dimension « orientation clients ». Le client-centrisme fait aujourd'hui partie intégrante de la réalité d'un bon nombre d'agents publics qui se voient confrontés à de nouveaux défis professionnels bien ardues: concilier respect des procédures et règles avec une prise en compte de situations et besoins individuels toujours plus différenciés.

La motivation du service public

Partant de l'observation selon laquelle les motivations des agents publics diffèrent de celles que les salariés du secteur privé peuvent entretenir à l'égard de leurs activités professionnelles, nous souhaitons mesurer le lien entre l'acceptation de la notion de client-centrisme et le degré de motivation propre aux agents publics. A cet égard, force est de constater que la définition de cette notion de motivation à l'égard du service

Les étudiants ayant participé à cette recherche sont: Lucien Jacquemet, René Micheloud, Romuald Micheloud, William Saugy, Reynald Théodoloz, Philipp Steiner. Les résultats intermédiaires de cette recherche ont été présentés dans le cadre du 15^e Colloque International de la Revue Politique et Management Public dont le thème était « L'action publique au risque du client? Client-centrisme et citoyenneté ».



Les agents publics ayant des responsabilités hiérarchiques estiment plus volontiers que la notion de client peut s'appliquer au secteur public.

public ne fait pas l'unanimité. Mais quelle que soit la définition que nous pourrions en donner, de nombreuses études empiriques montrent que ce concept de motivation à l'égard du service public est très utile et peut être considéré comme significatif lorsque l'on étudie la motivation des agents publics à l'égard de leur organisation et à l'égard de leurs activités professionnelles.

Climat social

Un courant en management met l'accent sur l'importance des facteurs de pilotage des organisations comme moteurs ou freins des changements. Dans le cadre de notre enquête, nous avons voulu rapprocher ces éléments de pilotage et de climat social avec l'orientation client du point de vue des salariés pour voir si le stade de développement de certaines de ces variables organisationnelles favorise ou freine l'essor du client-centrisme.

Méthodologie et résultats de la recherche

Afin de mener à bien notre enquête de terrain, nous avons développé un questionnaire axé sur les notions de client, de « public service motivation », de pilotage

et de climat social. Nous avons complété notre questionnaire en proposant quelques items « génériques » concernant la motivation et la satisfaction au travail ainsi que par une analyse des connaissances des salariés quant à la mise en œuvre ou non de certaines réformes typiques de la nouvelle gestion publique dans leur organisation respective. En Suisse, trois organisations publiques, ainsi qu'une association bénéficiant d'un contrat de prestations avec un canton ont accepté de diffuser ce questionnaire à leurs employés.

Au Canada, nous avons procédé avec deux échantillons. Le premier échantillon est constitué d'étudiants de l'École nationale d'administration publique et occupant des postes de professionnels, de gestionnaires ou de cadres. Le second est constitué de gestionnaires et de cadres travaillant dans l'administration fédérale.

Synthèse des données helvétiques

Les résultats obtenus concernant les items visant à mesurer le degré de client-centrisme indiquent que les agents publics sont partagés quant à la légitimité d'une telle notion. Ils expriment une opinion positive concernant cette notion et certains d'entre eux associent la démarche client à

QUE



Les données canadiennes montrent clairement et sans ambiguïté que les répondants ont fait leur la notion de client.

une satisfaction au travail. Dans le cadre de notre enquête, il ne nous est pas possible, par contre, de soutenir que le client-centrisme peut être corrélé positivement ni avec les items de la motivation du service public, ni avec les items de pilotage et de climat social. Tout au plus pouvons-nous indiquer que les agents publics qui ont expérimenté des réformes de type « démarche qualité », « certification » ou « partenariats public/privé » et qui, par ailleurs, ont une vision positive de leur performance personnelle et de celle de leur organisation considèrent le client-centrisme d'un œil plutôt favorable. Les agents publics partageant la vision et les valeurs prônées par leur hiérarchie, qui comprennent leur rôle au sein de leur organisation ont tendance à percevoir l'orientation client plus positivement. Soulignons, par ailleurs, que les agents publics ayant des responsabilités hiérarchiques (les cadres et chefs de service ainsi que les personnes occupant des fonctions d'encadrement) estiment plus volontiers que la notion de client peut s'appliquer au secteur public. Par contre, nous pouvons également dire que plus les agents publics ont une vision négative du client-centrisme et moins ils estiment que cette notion peut s'appliquer au service public, plus ils pensent

qu'il est difficile de réaliser une approche client dans leur organisation et plus ils jugent que cette notion correspond plus à un discours qu'à une réalité. En fin d'analyse, nous pouvons émettre l'hypothèse selon laquelle le client-centrisme est d'autant mieux considéré que les agents publics bénéficient d'outils de pilotage adéquats, d'un haut degré de motivation et de satisfaction au travail et qu'ils tiennent en haute estime les performances de leur organisation et les leurs.

Synthèse des données canadiennes

Les données canadiennes montrent clairement et sans ambiguïté que les répondants ont fait leur la notion de client. Nous pouvons même aller plus loin en soutenant que le paradigme de la nouvelle gestion publique est prégnant dans les réponses obtenues sous plusieurs aspects. Il ne semble pas y avoir de résistance mais plutôt une sorte d'expectative que l'administration publique va fournir les moyens promis pour réaliser et mener à bien la mise en œuvre de cette façon de faire. Il ne semble pas y avoir d'appréhension sauf peut-être en ce qui concerne la présence de conditions suffisantes pour la réalisation des objectifs. Parmi les

grandes constatations, trois éléments méritent d'être soulignés. Premièrement, les mécanismes et les outils de gestion et d'appui mis en place par les gouvernements canadiens au cours des quinze dernières années ont porté leurs fruits. Du simple discours et de l'état de plan, ils sont maintenant réalité et ils sont anticipés par les agents publics pour ne pas dire attendus. Deuxièmement, il semble qu'il y ait place pour certaines améliorations. Par exemple, la hiérarchie reste une préoccupation d'ensemble. La cohérence, au niveau des informations disponibles et celles nécessaires, est une autre préoccupation des agents publics. Troisièmement, il semble que les répondants canadiens aient épousé pleinement les nouvelles valeurs et les nouvelles façons de faire de l'administration publique. À certains égards, il apparaît même quelquefois que l'administration est à la remorque de ses propres agents en ce qui a trait à la mise en œuvre des outils de la nouvelle gestion publique. Quatrièmement, il est intéressant de noter qu'aucune corrélation importante n'existe entre les facteurs étudiés dans cette enquête et le sexe, l'âge, les années d'expériences et le niveau de gouvernement où travaillent les répondants.

Les Canadiens à la pointe

Il semble que la NGP soit davantage ancrée dans les pratiques, habitudes et valeurs des fonctionnaires canadiens que des fonctionnaires suisses. Le sens traditionnel de service public en tant que devoir personnel semble plus présent en Suisse qu'au Canada. Dans ce dernier cas, l'enquête semble montrer la présence d'une culture plus entrepreneuriale de type nouvelle gestion publique.

Les premiers résultats de notre enquête quantitative font apparaître que les variables « climat social » et « processus de pilotage organisationnels » sont plus susceptibles d'expliquer les variations quant aux perceptions individuelles du client-centrisme que la variable « motivation à l'égard du service public ». En fait, avoir un attachement à l'intérêt général, au bien-être de la société n'est pas incompatible avec une orientation client. Le conflit de valeurs que nous posions en hypothèse au début de notre communication, entre le monde civique traditionnel des administrations publiques et l'univers marchand du client-centrisme, n'a donc pas vraiment lieu, du moins en regard des résultats obtenus dans cette recherche. ■