

L'approche de la ville de Calgary visant à améliorer les niveaux de service pour les clients

Contexte

Les attentes des clients à l'égard des services du secteur public évoluent. Les services publics d'eau sont donc de plus en plus contraints de répondre à ces attentes, compte tenu de la hausse des coûts, du vieillissement des infrastructures et de l'évolution du climat. La ville de Calgary a déterminé qu'un service public axé sur le client devrait être un élément essentiel pour répondre à ces attentes en trouvant le bon équilibre entre les actifs, les finances, les opérations et les attentes des clients dans le cadre d'une gestion efficace du service public.

Bien que la ville ait mené des enquêtes de satisfaction auprès des clients et des activités d'engagement dans le passé, ces stratégies n'ont pas permis d'évaluer efficacement les priorités, les attentes et les valeurs des clients. La Ville estimait que la méthode traditionnelle - créer des attentes en matière de services à partir de son expertise, puis s'engager avec les clients sur cette base - entravait sa capacité à voir réellement les services du point de vue du client, afin d'assurer une optimisation permanente des ressources et d'instaurer la confiance dans le service public.

Pour que le client fasse partie intégrante de l'ADN du service public et qu'il soit un moteur essentiel des activités, des décisions et de la planification, la Ville s'est engagée à développer une approche qui améliorerait sa compréhension et intégrerait son point de vue de manière plus significative. La Ville s'est engagée dans une démarche visant à identifier les lacunes relatives aux actifs et à la prestation de services à la clientèle, ainsi qu'à identifier

Points clés

- Les clients d'aujourd'hui veulent en savoir plus sur l'eau qu'ils consomment. Ils veulent notamment mieux comprendre les tarifs de l'eau, la gestion des eaux pluviales, la qualité de l'eau, les inondations et d'autres questions.
- L'intégration de la voix des clients dans des domaines tels que les mesures de performance, les attentes en matière de services et la prestation de services peut aider à identifier la manière dont les services publics répondent aux attentes, les dépassent ou sont en deçà de celles-ci.
- La compréhension de la perception du service par le client et de ses attentes permet d'améliorer la capacité à fournir des niveaux de service significatifs pour le client.
- L'utilisation de l'optique du client pour définir les niveaux de service permet d'équilibrer les actifs, les finances, les opérations et les attentes des clients.
- L'intégration des besoins et des attentes des clients dans la culture de l'entreprise est une action essentielle qui peut avoir des retombées positives considérables, notamment en développant la confiance dans le service public, en soulignant le rapport qualité-prix et en permettant de mieux comprendre la perception des services par les clients.





les opportunités et les stratégies permettant d'optimiser les investissements dans l'optique du « client d'abord ». Elle a estimé que l'intégration de la voix du client dans des domaines tels que les mesures de performance, les attentes en matière de services et la prestation de services permet de clarifier la manière dont les services publics répondent aux attentes, les dépassent ou sont en deçà de celles-ci.

Défis

Pour la ville de Calgary, deux facteurs clés l'ont poussée à devenir une entreprise de services publics davantage axée sur le client :

1. Un examen des services réalisé avec l'aide de Scottish Water Consultants a montré que la Ville était très fière de ses infrastructures d'eau, mais qu'elle devait se concentrer sur les personnes pour lesquelles ces infrastructures sont fournies et gérées : ses clients.
2. La confiance du public dans les institutions a diminué et les attentes des clients sont de plus en plus grandes, notamment la volonté de mieux comprendre les tarifs de l'eau et ce pour quoi ils paient.

La Ville a également entrepris de développer des niveaux de service en rapport avec les valeurs des clients, mais elle a été confrontée à la difficulté de comprendre la perception du service par les clients et leurs attentes en la matière. Cela a eu un impact sur sa capacité à fournir des niveaux de service pertinents faisant écho au niveau des clients.

Stratégie

La Ville s'est engagée à faire progresser la compréhension des clients d'ici le prochain cycle (2023-2026). Il s'agit notamment de valider, d'actualiser et d'informer les niveaux de service à la clientèle. On croit que l'intégration des besoins et des attentes des clients dans la culture de l'entreprise serait une action essentielle pour aider à :

1. Développer la confiance dans le service public.
2. Souligner le rapport qualité-prix.
3. Identifier la façon dont les gens perçoivent les services.
4. Mettre en évidence les possibilités de travailler de manière plus efficace et efficiente.
5. Souligner l'importance d'aborder les hypothèses préexistantes dans la prestation de services

Pour ce faire, la Ville a adopté une approche en trois étapes sous l'angle du « rapport qualité-prix ». Autrement dit, comment décomposer chaque niveau de service afin d'identifier comment les performances dans ce domaine pourraient avoir un impact sur la perception coût-bénéfice du client ?

Étape 1 : Clarifier les valeurs des clients

La première étape consistait à examiner les hypothèses préexistantes concernant les attentes des clients et la manière dont elles s'alignaient ou s'opposaient aux valeurs de l'organisation. Cette compréhension a été développée par le biais d'études et de tests sur les clients qui visaient à :



1. Mieux comprendre les valeurs des clients.
2. Identifier les mesures qui reflètent les priorités des clients.
3. Mettre en évidence les lacunes et les possibilités d'amélioration.

Étape 2 : Intégrer l'optique client dans les plans de travail

L'étape suivante consistait à créer un cahier des charges visant à intégrer le point de vue du client. Cela s'est fait par le truchement de discussion et de collaboration avec l'équipe du projet et par la formation d'un groupe stratégique et d'un comité directeur pour aider à lancer un programme de niveaux de service.

Étape 3 : Étudier les attentes des clients

La troisième et dernière étape consistait à mener des recherches exploratoires afin de mieux comprendre les attentes des clients à l'égard du service public. La recherche s'est concentrée sur l'extraction d'informations clés auprès des clients au moyen de groupes de discussion, d'enquêtes, de données de centres d'appels, de développement d'attributs, de déclarations d'attentes des clients et d'élaboration de scénarios. Ces derniers peuvent aider à mettre en évidence la tolérance des clients et à repérer les domaines de service dans lesquels le service public peut en faire trop ou pas assez. L'objectif de cette dernière étape était de déterminer où convergeaient les valeurs, les priorités et les tolérances communes de l'entreprise et des clients en matière de performance, et où se situaient les

écarts. Forte de ces informations, la Ville pouvait alors prendre des mesures pour combler les lacunes afin de ne pas éroder la valeur et la confiance dans le service public.

Plusieurs stratégies peuvent être adoptées pour inclure la voix du client dans les mesures de performance. À la Ville, des exercices d'empathie, des examens de services, des déclarations d'expérience et des cartographies de parcours ont été adoptés pour créer des déclarations au « je » significatives. Par exemple, dans le passé, une mesure de performance organisationnelle aurait pu indiquer « prestation de services fiable ». Cependant, pour mieux comprendre ce que cela signifie pour le client, l'identification de l'attente liée à cette mesure de performance par la voix du client peut aider à clarifier les choses. Aux yeux du client, une prestation de services fiable pourrait signifier « il y a toujours de l'eau quand j'ouvre le robinet ».

Impact

La création de déclarations sur l'expérience des clients et de mesures de performance en langage clair a suscité une plus grande clarté entre le client et tous les niveaux de l'entreprise de service public. Cela a permis à la Ville de définir, de mesurer, de gérer, de suivre et, par la suite, d'articuler les niveaux de service de manière à ce qu'ils trouvent un écho auprès de ses clients.

L'un des principaux résultats d'une meilleure compréhension des clients est que le service public peut mieux utiliser les données existantes pour mesurer les performances et identifier les lacunes.





En fin de compte, cela a permis d'améliorer la collecte des données et de prendre des décisions plus éclairées. Cela a en outre conduit à déterminer :

- s'il faut mesurer ou non une attente;
- comment la mesurer;
- si cette mesure a un sens pour le service public et le client;
- quelle est la tolérance du client par rapport à cette attente;
- quels sont les autres moyens de gérer cette attente.

Cela aide à prioriser les investissements et à s'assurer que l'argent est dépensé au bon endroit et à bon escient.

L'approche d'amélioration continue adoptée par la Ville lui a donné la liberté d'essayer différentes stratégies pour déterminer celles qui sont efficaces. L'un des principaux enseignements retenus par la Ville a été celui de s'éloigner du désir de recueillir des informations sur les clients à l'aide de chiffres ou de résultats, mais plutôt de contextualiser ce qu'elle a appris dans le cadre des objectifs globaux du programme afin d'identifier efficacement les prochaines étapes.

Enseignements retenus

Pour s'assurer que l'ensemble de l'organisation était sur la même longueur d'onde, une composante essentielle de ce programme était le partage organisationnel continu des informations apprises en cours de route. Au cours des premières phases, l'accent a été mis sur les expériences générales des

clients. La Ville souhaitait comprendre le sentiment général des clients résidentiels. Les prochaines phases de ce projet se concentreront sur les besoins plus spécifiques des différents groupes de clients.

L'un des principaux enseignements tirés de cet exercice est qu'il est important d'éviter les préjugés. La ville de Calgary a veillé à ce que les pratiques actuelles et le vocabulaire de l'entreprise n'influencent pas la formulation des questions de recherche. En effet, la formulation des questions peut avoir un impact considérable sur la manière dont les clients répondent et, en fin de compte, sur la qualité du retour d'information reçu. Traduire le jargon de l'entreprise en un vocabulaire qui trouve un écho auprès des clients permettra d'obtenir des informations et des recherches plus significatives.

Un autre facteur important est le soutien de la direction. Étant donné qu'il s'agit d'un exercice visant à changer la culture au sein du service public, le succès dépend de son investissement dans le travail, y compris en expliquant la valeur du travail et en créant les conditions pour que le personnel y participe.

Dans l'ensemble, il est essentiel de bien comprendre les priorités et les attentes des clients pour permettre à l'entreprise de planifier, de gérer et de fournir des services de manière efficace afin de répondre aux attentes des clients, d'optimiser le rapport qualité-prix et d'instaurer la confiance dans le service public.

