

## Mesurer la satisfaction des bénéficiaires d'un service ou d'une prestation

### Sommaire :

- Satisfaction et qualité.....p 2
- Qu'est-ce que la « satisfaction » ?.....p 3
- 7 étapes pour mesurer la satisfaction.....p 4

### *En bref...*

*Ce document expose, à partir d'une expérience réelle, quelques éléments de méthode pouvant servir de base à la construction d'une enquête de satisfaction.*

*Après avoir décrit l'articulation entre les notions de « satisfaction » et de « qualité », le document présente les principales phases d'une démarche de mesure de la satisfaction..*

Dans notre ministère, des enquêtes sont régulièrement mises en oeuvre par les services pour mesurer la satisfaction des usagers : elles peuvent concerner les conditions d'accueil du public, les services proposés, l'organisation d'une manifestation particulière....

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en oeuvre de la LOLF<sup>1</sup>, une série d'objectifs et d'indicateurs permet de juger de la performance de chacun des programmes. La satisfaction des bénéficiaires peut constituer l'un des indicateurs de cette performance.

*A titre d'exemple, pour le programme « SPPE » (soutien et pilotage des politiques de l'équipement) de la mission « transport » on trouve, parmi les éléments qui contribuent à rendre compte de la performance du programme, l'objectif et l'indicateur suivant pour l'année 2006 :*

- *OBJECTIF n°1 : assurer la qualité des prestations de conseil et d'assistance offertes aux services du ministère (directions d'administration centrale et services déconcentrés)*
- *INDICATEUR : taux de satisfaction des services, par thématique.*

*Pour la thématique juridique, la mesure de la satisfaction a été conduite par le CEDIP auprès des bénéficiaires des avis et conseils de la DAJIL (Direction des Affaires Juridiques, Informatiques et Logistiques).*

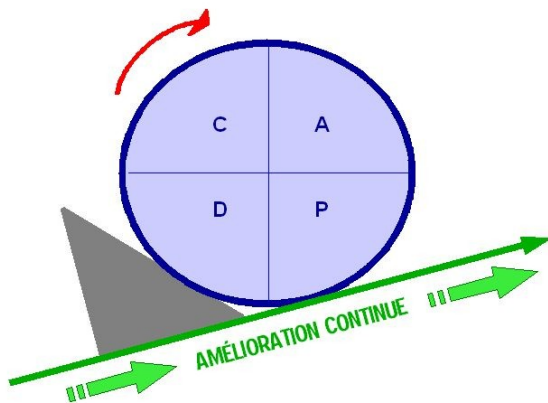
1 Loi Organique relative aux Lois de Finances

## Satisfaction et qualité

La mesure de la satisfaction n'est pas une fin en soi. C'est un moyen au service d'une démarche qualité, la qualité étant **l'aptitude durable d'une production à satisfaire des exigences**.

Toute démarche qualité s'inscrit dans une logique d'amélioration continue d'un processus de production que l'on peut schématiser par **la roue « PDCA » de Deming** (statisticien américain connu pour ses travaux sur la qualité dans l'industrie japonaise après la seconde guerre mondiale)

- P** lanifier la fourniture d'un bien ou d'un service, mettre au point un processus de production
- D** éployer les moyens nécessaires et mettre en oeuvre le processus de production
- C** ontrôler l'atteinte des résultats, évaluer le processus de production
- A** méliorer le processus de production par des actions correctives.



Mettre en oeuvre un démarche qualité, c'est mettre en oeuvre quatre types d'actions portant sur :

- la mesure de la satisfaction des bénéficiaires : sont-ils satisfaits de la production qui leur est fournie ?
- la mesure des résultats : le résultat du processus de production est-il conforme aux prévisions ?
- l'implication et la motivation des personnels : les personnels impliqués dans le processus de production sont-ils véritablement partie-prenante du processus de production ou bien agissent-ils « en aveugle » et de manière cloisonnée ?
- l'amélioration des processus de production : l'organisation est-elle capable de capitaliser les enseignements des cycles de production successifs ?

Ces quatre types d'actions sont nécessaires mais non suffisants. C'est leur mise en oeuvre coordonnée qui permet l'atteinte et le maintien d'une qualité durable. En effet :

- On peut satisfaire des bénéficiaires sans atteindre les résultats escomptés ;
- Inversement, on peut atteindre les résultats escomptés sans satisfaire les bénéficiaires ;
- On peut satisfaire des bénéficiaires et/ou atteindre les résultats escomptés sans implication ni motivation des personnels. Auquel cas, l'atteinte des résultats et/ou la satisfaction des bénéficiaires est fragile et non durable ;
- On peut satisfaire des bénéficiaires et/ou atteindre les résultats escomptés sans capitaliser l'expérience permettant l'amélioration continue du processus de production ;
- On peut au contraire améliorer le processus de production et constater une baisse du niveau de satisfaction des bénéficiaires, car les critères de jugements du « producteur » ne sont pas forcément ceux des bénéficiaires.

Il convient donc de travailler simultanément sur les quatre axes de la qualité.

**La suite du présent document ne porte que sur la mesure de la satisfaction.**

## Qu'est-ce que la « satisfaction » ?

- **La satisfaction est une notion subjective.**

La satisfaction est un sentiment de contentement que nous éprouvons quand les choses sont telles que nous les souhaitons. La satisfaction est donc subjective.

- **La satisfaction est une notion individuelle plus que collective**

En plus d'être subjective et relative, la satisfaction est une notion individuelle : elle est d'abord attachée à des individus plutôt qu'à un groupe d'acteurs.

- **La satisfaction est une notion relative.**

On considère qu'un bénéficiaire est satisfait du service rendu si ce dernier égale ou dépasse ses attentes. La satisfaction d'un bénéficiaire n'est pas liée à la qualité intrinsèque d'une production, mais au rapport entre la **qualité perçue de la prestation** et le **niveau d'exigence du bénéficiaire**.

La satisfaction est donc relative : deux individus peuvent avoir des satisfactions équivalentes mais portant sur un « contenu » différent.

### Exemple :

Soit quatre bénéficiaires W, X, Y et Z.

Soit l'échelle de notation suivante :

<b>Qualité perçue de la prestation (A)</b>	Très mauvaise		Mauvaise		Moyenne		Bonne		Très bonne	
<b>Niveau d'exigence du bénéficiaire (B)</b>	Très faible		Faible		Moyen		Fort		Très fort	
<b>Note</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pour chaque individu W, X, Y, Z, la satisfaction est mesurée par le rapport (S) = (A)/(B) :

- Si le niveau de satisfaction est inférieur à 1, il est mauvais : la qualité perçue est inférieure au niveau d'exigence
- Si le niveau de satisfaction est supérieur à 1, il est bon : la qualité perçue est supérieure au niveau d'exigence

Individu	Note (A) : Qualité perçue de la prestation	Note (B) : Niveau d'exigence du bénéficiaire	(S) Satisfaction = (A)/(B)	
<b>W</b>	2	2	$2/2 = 1$	Deux qualités perçues très différentes (l'une très mauvaise et l'autre bonne) donnent in fine la même satisfaction.
<b>X</b>	8	8	$8/8 = 1$	
<b>Y</b>	6	8	$6/8 = 0,75$	Deux qualités perçues identiques donnent in fine deux satisfactions très différentes, l'une mauvaise et l'autre bonne.
<b>Z</b>	6	4	$6/4 = 1,5$	

Ainsi, pour mesurer la satisfaction des bénéficiaires, il convient :

- D'indiquer explicitement les éléments sur lesquels portent le recueil de données : De quoi parle-t-on ? De quel processus ? Avec quels bénéficiaires ? Sur la base de quels critères ?... ;
- D'élaborer un système d'agrégation des données individuelles pour estimer le niveau de satisfaction d'un groupe d'acteurs ;
- De tenir compte de sa relativité : un même niveau de satisfaction peut contenir des réalités bien différentes. Une approche qualitative est donc nécessaire pour caractériser un taux de satisfaction.

Ces trois caractéristiques de la notion de satisfaction ont des conséquences méthodologiques qui ne peuvent être ignorées. A cette condition, la mesure de la satisfaction des bénéficiaires peut constituer l'un des quatre axes d'une démarche qualité.

## **7 étapes pour mesurer, par enquête, la satisfaction**

D'après le [Guide II : mesure de la satisfaction des clients](#), Secrétariat du Conseil du Trésor, Canada.

### **1/ Identifier les bénéficiaires de l'enquête**

#### **Population de référence**

Il s'agit de préciser quelle est la population cible de l'enquête : les bénéficiaires d'un service ou d'une prestation constituent une population évolutive et souvent hétérogène. Cette population peut donc être quantitativement importante mais qualitativement inégale, au regard des informations recherchées :

- quelles sont les personnes ayant effectivement bénéficié des prestations concernées ?
- ces prestations ont-elles été reçues dans un délai pertinent pour que les opinions exprimées par les bénéficiaires s'appuient sur des souvenirs suffisamment précis ?

Si, faute de listes précises, le questionnaire est diffusé très largement, il convient de prévoir des questions qui permettront d'identifier les répondants directement concernés.

#### **Population retenue pour l'enquête**

Un premier choix concerne la dimension de la population enquêtée : la totalité des bénéficiaires ou bien un échantillon représentatif de cette population. Cette seconde option, quasi obligatoire lorsque la population totale est de dimension très importante (par exemple plusieurs milliers d'individus), implique des techniques d'échantillonnage précis afin de respecter les caractéristiques de la population de référence : origine, types de demandes, ancienneté, etc.

## 2/ Préciser les objectifs et le cadre de l'enquête

### L'objectif de la démarche

La mesure de satisfaction constitue la finalité de l'enquête : il s'agit de produire un indicateur chiffré, représentation numérique d'un niveau de satisfaction global (ou moyen), calculé à partir de l'ensemble des réponses.

Ce résultat peut intéresser plusieurs "bénéficiaires" : le responsable de programme et le Parlement dans le cadre de la LOLF, mais aussi les « opérationnels » prestataires de services, etc. Dans une perspective de démarche qualité, les résultats de l'enquête constituent des éléments de diagnostic permettant de dégager des pistes pour un plan d'action d'amélioration des processus : quelles actions entreprendre pour améliorer la satisfaction des bénéficiaires ?

### Définir les productions concernées

Faut-il tout mesurer ou définir des priorités pour lesquelles une marge de progrès est à la fois souhaitable et possible ?

Ainsi, plusieurs domaines et processus de production peuvent être concernés par l'enquête. Les questions posées devront permettre de repérer à quel domaine ou processus se réfère chaque répondant. L'exploitation de ces sous-ensembles est pertinente lorsque l'effectif des réponses obtenues est suffisant.

#### ***Exemple (enquête DAJIL)***

*Population de référence : 468*

*Nombre de répondants : 234*

*Nombre de domaines ou processus de production concernés : 7*

## 3/ Définir des critères de satisfaction pertinents

Il s'agit de définir ce qu'entendent les acteurs par « satisfaction ». Cette étape est fondamentale pour construire le questionnaire. La confrontation du point de vue du maître d'ouvrage et de celui de quelques bénéficiaires permet de définir les différentes composantes de la satisfaction.

La satisfaction, sensation de contentement que nous éprouvons quand les choses sont telles que nous les souhaitons, est en effet attachée à des individus avant d'être celle d'un groupe d'acteurs. Il convient donc de « mettre en équation » les réponses individuelles pour en déduire un niveau de satisfaction global. Cette mise en équation s'opère grâce :

- à des **critères** qui sont identifiés puis pondérés. Le critère est « ce que l'on mesure ». La pondération des critères est faite par les bénéficiaires eux-mêmes : chaque répondant accorde une importance relative et personnelle aux différents critères retenus ;

#### ***Exemple (enquête DAJIL)***

*Le point de vue de quelques bénéficiaires a permis de construire le questionnaire autour des quatre composantes de "leur" satisfaction. Ces composantes constituent les **critères** pour lesquels nous cherchons à mesurer un niveau de satisfaction :*

- *contenu de la réponse,*
- *délais de réponse,*
- *aspects relationnels des échanges,*
- *et forme matérielle des échanges*

- à des **indicateurs**, choisis par le maître d'ouvrage et qui répondent à la question « avec quoi mesure-t-on les critères ? » :

**Exemple d'échelle de mesure utilisée (enquête DAJIL) :**

• excellent ou tout à fait satisfait	=	100
• bon ou plutôt satisfait	=	66
• passable ou plutôt pas satisfait	=	33
• mauvais ou pas du tout satisfait	=	0

#### 4/ **Élaborer le questionnaire et diffuser l'enquête**

##### **Construire le questionnaire**

La formulation de chacune des questions est guidée par les interrogations suivantes :

- Quelle information recherche-t-on ?
- Cette information est-elle utile et pertinente au regard de l'objectif poursuivi ?
- Quelle est la meilleure formulation pour recueillir cette information ?
- La question et les modalités de réponses sont-elles univoques ?
- La question et les modalités de réponses sont-elles génératrices de biais (induction, effet de halo...) ?
- Comment les réponses vont-elles être exploitées ?

Le questionnaire doit également recueillir des informations permettant de caractériser les répondants (ancienneté, grade, corps, type de service...). Ces caractéristiques sont choisies en réponse à la formulation d'hypothèses.

**Exemple :** si l'on fait l'hypothèse que le type de service de l'agent impacte son niveau de satisfaction, alors il faut recueillir cette information. Une hypothèse formulée après la diffusion du questionnaire ne pourra pas, sauf hasard chanceux, être confirmée ou infirmée.

Des **allers-retours avec le maître d'ouvrage** facilitent la construction du questionnaire, permettent de vérifier la bonne prise en compte de ses attentes et la compatibilité des questions prévues avec ses objectifs.

L'**indépendance du service enquêteur** par rapport au maître d'ouvrage est une précaution utile à prendre pour limiter les suspicions d'instrumentalisation.

La **rigueur méthodologique** est évidemment une nécessité : si les résultats ne conviennent pas à un groupe d'acteurs, il risque fort de les contester par la remise en cause de la méthode.

##### **Tester le questionnaire**

Avant sa diffusion définitive le questionnaire est généralement testé auprès de quelques répondants pour vérifier « qu'il marche » tant sur le plan technique que sur celui de la formulation des questions et des modalités de réponses.

##### **Diffuser le questionnaire**

La diffusion d'un questionnaire se fait selon des modalités et un calendrier précis. Ces deux paramètres seront déterminants pour l'importance et la qualité des réponses recueillies.

Deux modalités de diffusion principales sont techniquement envisageables :

- l'enquête "postale" : envoi du questionnaire par courrier (électronique ou non), que le destinataire complétera et renverra à l'enquêteur par courrier postal. Ce mode de consultation est incontournable si la population visée n'a pas d'accès au réseau internet/intranet.
- l'enquête électronique : envoi d'un message à chaque personne consultée, comportant un lien vers le questionnaire "en ligne". Chaque répondant se connecte et répond à son rythme et au moment qui lui convient. Aucune saisie n'est nécessaire de la part du service enquêteur.

La date de diffusion initiale et des rappels éventuels devra éviter toute période défavorable au taux de réponse , telle que veille de congé important ou période de fêtes de fin d'année.

## **5/ Exploiter et présenter les résultats**

L'exploitation des réponses au questionnaire d'enquête permet de mesurer « un niveau de satisfaction ». Mais, au delà du chiffre obtenu, l'analyse des réponses et des commentaires associés - s'ils ont été sollicités - permet d'identifier des pistes de progrès pour les processus de production concernés.

Lors de la présentation des résultats, il convient toujours de rester prudent par rapport à des extrapolations hâtives des résultats obtenus, en particulier lorsque l'échantillon de population enquêtée est réduit. Une démarche complémentaire d'évaluation qualitative, notamment par entretien de face à face, peut être proposée au commanditaire pour compléter les résultats présentés.

## **6/ Repérer les points d'amélioration de la démarche**

A l'issue de l'enquête, des améliorations du dispositif paraîtront souvent nécessaires : informations absentes qui auraient permis d'enrichir certains constats, modalités de consultation à revoir pour améliorer le taux de réponse...

Ces améliorations sont d'autant plus importantes à identifier si l'enquête doit être reconduite à intervalle régulier pour mesurer l'évolution du taux de satisfaction des bénéficiaires.

Il convient ici de rappeler l'importance d'un traitement qualitatif complémentaire pour identifier le « contenu » de la satisfaction. En effet, si entre deux enquêtes le niveau perçu de la qualité a moins progressé que le niveau des attentes, on peut constater une baisse du taux de satisfaction alors que la qualité intrinsèque d'une production est objectivement meilleure.

Le mesure de la satisfaction doit donc s'accompagner d'une communication auprès des bénéficiaires afin d'ajuster « le souhaitable », c'est à dire leurs attentes, au « possible ».

**Exemple** : si j'annonce les délais que je suis en mesure de tenir en fonction des moyens disponibles, j'indique une référence qui sert de « valeur d'ancrage » pour les bénéficiaires. Leurs attentes auront alors plus de chance d'être compatibles avec ce que je peux fournir. Dans le cas contraire, les attentes des bénéficiaires risquent de dépasser de beaucoup ma capacité à les satisfaire et le niveau de satisfaction constaté sera impacté négativement.

## **7/ prévoir les conditions de reproduction de l'enquête**

Reproduire une enquête de satisfaction revient :

- à la reconduire à intervalle régulier pour un même processus de production
- ou à l'appliquer à un processus de production comparable.

Cette « reproduction » est envisageable aux conditions suivantes :

- un maître d'ouvrage impliqué, avec un objectif clair,
- un maître d'oeuvre indépendant,
- pour chaque processus identifié, une cible qualitativement et quantitativement pertinente,
- une pré-enquête indispensable,
- des délais de réalisation qui nécessitent une anticipation du maître d'ouvrage,
- et des précautions méthodologiques pour :
  - objectiver le recueil de données,
  - agréger les données individuelles,
  - et tenir compte de la relativité de la notion de satisfaction par un volet qualitatif.

Philibert de DIVONNE / Patrick DUIGOU

### **Pour aller plus loin**

- RAY, Daniel (2001) - Mesurer et développer la satisfaction clients - Éditions d'organisation
- site web du Centre d'expertise des Grands organismes (Gouvernement du Québec, Canada) :  
<http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/>

327 rue du moulin de sémalen 34000 montpellier - tél. : 04 67 15 76 60 - fax : 04 67 15 76 61  
courriel : [cedip@equipement.gouv.fr](mailto:cedip@equipement.gouv.fr)