



UNE APPROCHE RENOUVELÉE DES ÉTUDES DE SATISFACTION

A-t-on vraiment besoin de réaliser des études de satisfaction en période de restriction budgétaire ? Comment concevoir des études de satisfaction qui ne finissent pas au fond des placards ? La question de satisfaction est-elle l'indicateur le plus pertinent pour piloter la relation avec vos usagers ?

Destiné à l'ensemble des managers, qu'ils soient ou non en contact avec le public, ce document introductif au « kit de réalisation des études de satisfaction en ligne » décrypte la notion de satisfaction et en propose une approche dynamique et opérationnelle.

I. POUR UNE NOUVELLE APPROCHE DES ETUDES DE SATISFACTION

A. LA SATISFACTION EN BREF

1. Est-ce vraiment nécessaire de mesurer la satisfaction ?

Ni sacralisée ni sous-estimée, la satisfaction est un outil de pilotage d'une organisation.

Contrairement à certains préjugés dans le secteur public non concurrentiel, la mesure de la satisfaction des usagers est l'un des indicateurs les plus utiles, voire essentiels, au pilotage de votre organisation et de la qualité de service.

Y compris dans un contexte non concurrentiel, le management par la satisfaction de vos usagers vous permet de :

- ✓ **réduire les coûts liés à l'insatisfaction** : l'insatisfaction n'entraîne pas nécessairement de perte de profit comme dans le secteur concurrentiel, mais les erreurs, les difficultés et les réclamations ont un coût qui est loin d'être négligeable, et qui peut largement être diminué.
- ✓ **prioriser les plans d'amélioration en fonction des attentes des usagers** : dans un contexte de plus en plus contraint financièrement, cela permet une meilleure allocation de vos ressources (agents, temps, finances).
- ✓ **connaître l'impact des mesures d'amélioration** mises en œuvre (difficultés d'application, répercussions sur les usagers...) et pouvoir ainsi les faire évoluer..
- ✓ **motiver vos agents** : tout d'abord, comme le prouvent les nombreux baromètres publiés¹, les résultats des études de satisfaction auprès des usagers du secteur public sont souvent meilleurs que ne l'auraient imaginé les agents. Leur rôle (compétence, amabilité, implication) fait souvent partie des éléments les mieux notés par les usagers par rapport à des éléments de process. De plus, réaliser des études de satisfaction permet de montrer aux agents l'impact de leur action et donne ainsi à chacun une prise sur son environnement, ce qui est source de motivation.
- ✓ **améliorer la relation Etat/citoyen**, à travers l'écoute des usagers, en instaurant une relation de confiance et en participant à l'homogénéisation de la qualité de service pour tous.

Sans représenter une fin en soi, la mesure de la satisfaction des usagers doit être considérée comme un outil au service d'un pilotage plus rationnel d'une organisation.

2. Assumer la part subjective de la satisfaction

Les particularités de la satisfaction (relativité, subjectivité) en font un concept parfois inconfortable mais en adéquation avec les objectifs du service public.

A la différence des indicateurs objectifs traditionnels qui permettent de mesurer la « qualité produite » (ex : temps de décrochage au téléphone, nombre de réclamations...), la mesure de la satisfaction est **subjective** et repose sur du **déclaratif** qui ne peut provenir que des usagers eux-mêmes.

La satisfaction résulte de la transformation de constats objectifs (délais, aménagements des locaux...) en jugement subjectif qui dépend de l'expérience de service vécue par l'utilisateur et qui peut parfois être influencé par des facteurs plus globaux (expériences précédentes, idée de l'administration, situation particulière...). La satisfaction est donc une notion **relative** et par là même inconfortable, mais sa mesure reste le meilleur moyen de bien servir votre public.

3. Savoir interpréter un score de satisfaction

Viser au moins 80% à 90% d'usagers satisfaits.

Les études de satisfaction se multiplient dans le secteur public. Dans le cadre de l'application de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), un nombre croissant d'administrations intègrent aujourd'hui des indicateurs

1. Si l'opinion est plutôt sévère vis-à-vis de l'action publique en général, une très grande majorité de Français se disent satisfaits de leurs dernières interactions avec le service public. Le taux de satisfaction moyen se situe entre 71%, selon le dernier baromètre de l'institut Paul Delouvrier (janvier 2014), et 75%, selon l'étude de la complexité administrative par événement de vie du SGMAP.

de satisfaction dans l'évaluation de leur performance.

Pourtant, les résultats de ces études de satisfaction sont généralement **sous-employés dans le bilan des organisations** et les axes de développement. Souvent parce que les directions métier ou qualité ne sont pas forcément très à l'aise dans le maniement de ces données.

Alors comment bien les interpréter ? Un score de 60% d'utilisateurs satisfaits est-il réellement un bon score, au-delà du fait majoritaire ? Pour les organismes qui ont instauré un management autour de la notion de satisfaction, **seul un taux au-delà de 80% voire 90% de satisfaits est considéré comme un bon score**. D'ailleurs, la plupart d'entre eux ne s'intéressent qu'au **pourcentage de « très satisfaits »**, qui correspond aux utilisateurs ou clients réellement conquis.

4. Repérer la structure de satisfaction de vos utilisateurs

Repérer les personnes réellement satisfaites, celles qui sont plutôt neutres, et les insatisfaites.

On se contente souvent de regarder le pourcentage d'utilisateurs satisfaits en additionnant les personnes se déclarant plutôt ou très satisfaites. Ces pourcentages sont, contrairement aux préjugés dans le secteur public, souvent assez élevés.

S'il est utile d'additionner les « très » et « plutôt » satisfaits pour communiquer des résultats à l'extérieur, il est important, pour le pilotage opérationnel, de se focaliser sur le pourcentage de « très satisfaits ».

Autrement dit, **les personnes ayant répondu « plutôt satisfait » sont-elles réellement satisfaites ?**

Cette partie de répondants est en réalité appelée le « ventre mou » de la satisfaction. L'interrogation plus qualitative de ces personnes révèle qu'elles sont plutôt neutres, non pas insatisfaites mais pas non plus satisfaites.

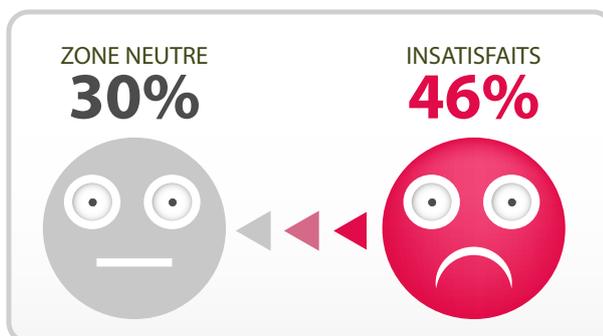
Séparer les personnes très satisfaites et le ventre mou (ou zone neutre) vous donnera une vision plus juste, plus opérationnelle, pour déterminer une stratégie d'amélioration. Vous pourrez ainsi voir s'il faut avant tout réduire le nombre d'insatisfaits (améliorer vos basiques) ou augmenter le nombre de satisfaits (rechercher l'excellence).

Choisir sa stratégie selon la structure de satisfaction de ses utilisateurs

Sécuriser ses basiques



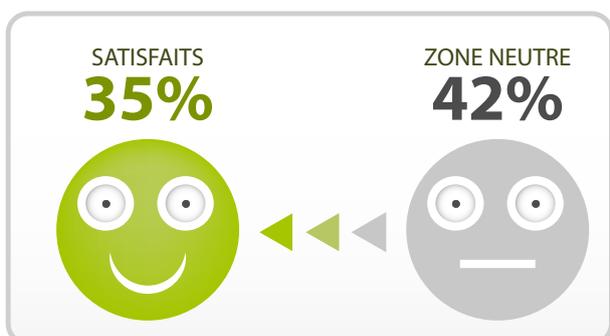
Très satisfaits



Plutôt satisfaits

Pas vraiment satisfaits
+ pas satisfaits du tout

Rechercher l'excellence



Très satisfaits

Plutôt satisfaits



Pas vraiment satisfaits
+ pas satisfaits du tout

5. De nouveaux indicateurs pour piloter la relation aux usagers

Dépasser la notion de satisfaction grâce aux indicateurs de « recommandation à autrui » et d'« effort client/usager ».

Le fait que les scores de satisfaction soient si élevés invite à se poser des questions quant à la réelle satisfaction des usagers et à la pertinence de ces questions pour le pilotage des organisations. C'est pourquoi nous jugeons intéressant de vous présenter deux types d'indicateurs mesurant une plus grande implication des usagers :

► L'indicateur de recommandation à autrui :

Les entreprises travaillant dans le secteur privé ont depuis longtemps remarqué que la satisfaction des usagers, bien qu'élevée, ne rimait pas forcément avec fidélité. Elles ont pris l'habitude, ces dernières années, d'intégrer des questions plus comportementales sur *l'intention de fidélité ou de recommandation à l'entourage (Net Promoter Score²)*, plus « impliquantes » qu'une question de satisfaction.

La recommandation à autrui est ainsi un indicateur intéressant à retenir car il permet de mesurer l'implication de l'utilisateur sans nécessiter a priori que le service soit soumis à concurrence (on peut recommander ou non un service même s'il est seul à exister). Il nécessite par ailleurs un degré d'adhésion important allant au-delà de la notion de satisfaction. En répondant positivement à la question « Recommanderiez-vous ce service à vos amis ou vos proches ? », on devient le promoteur de ce service. Suivre le différentiel entre le nombre de vos promoteurs et de vos détracteurs est un bon moyen de faire progresser votre organisation vers l'excellence³.

► L'indicateur d'effort client :

Bien que se déclarant satisfait au final, notamment quand il reçoit une prestation, un usager aura plus ou moins déployé de l'énergie pour obtenir ce qu'il demandait. Or cette énergie déployée par les particuliers et encore plus par les entreprises est autant de temps et donc d'argent perdu pour la société voire pour l'organisme lui-même en ceci qu'elle révèle des dysfonctionnements internes ou inter-administrations. La *réduction de l'effort de l'utilisateur* est à ce titre un indicateur clef à suivre pour les organismes publics dans le cadre de la simplification et la rationalisation de leurs démarches.

Récemment, un article de la Harvard Business Review⁴ a même popularisé des travaux tendant à montrer que rechercher l'excellence (focalisation sur l'augmentation des clients les plus satisfaits) n'était pas forcément le plus rentable pour augmenter la fidélité client. La fidélité du client serait davantage liée à la minimisation de son effort.

Ainsi, selon le type de problématique que votre organisme rencontre et la nature de votre offre de services, vous pouvez préférer *l'indicateur de recommandation à autrui*⁵ qui vous permettra davantage de travailler votre positionnement (forces versus faiblesses) ou choisir *l'indicateur d'effort client*⁶ qui vous aidera à simplifier et rationaliser vos process.

Pour plus de détails sur la formulation et le calcul de ces indicateurs, voir le guide « Réaliser une étude de satisfaction pas à pas », chapitre B « Construire votre questionnaire » et chapitre D « Analyse des résultats ».

Rappelons qu'il est toutefois inutile de multiplier le nombre d'indicateurs à suivre. Nous vous conseillons de n'en conserver qu'un des deux présentés ci-dessus.

B. LA MESURE DE LA SATISFACTION AU SERVICE DE L'ACTION

Une enquête de satisfaction est réussie à partir du moment où ses enseignements servent à irriguer la stratégie de développement de votre organisme ou son processus d'amélioration continue. Pour cela, certains éléments doivent être réunis :

1. Placer l'enquête de satisfaction au sein d'un dispositif d'écoute plus global

Les études de satisfaction n'ont de sens qu'au sein de dispositifs plus globaux d'écoute des usagers.

La réalisation d'études de satisfaction suppose de connaître en amont les usagers concernés et la segmentation du public. Il est en effet important de connaître le profil de vos usagers et de les segmenter selon des critères sociodémographiques ou de comportement vis-à-vis de votre organisme (ex. modes de contacts). Vous pourrez ainsi interpréter les résultats de l'étude pour chaque segment de population, voire prévoir un mode d'enquête adapté à chacun.

2. Voir l'article « One Number You Need to Grow », de Fred Reichheld (1 December 2003), Harvard Business Review.

3. Voir le calcul du NPS dans le guide « Réaliser une étude de satisfaction pas à pas », chapitre D « Analyse des résultats »

4. Voir l'article « Stop delighting your customer », de Matthew Dixon, Karen Freeman et Nicholas Toman (2010), Harvard Business Review.

5. Voir question 9 dans le questionnaire type

6. Voir question 8 dans le questionnaire type

Pour affiner les résultats d'une enquête de satisfaction, il est possible de réaliser des études qualitatives (et non plus seulement quantitatives) ou d'organiser des groupes de co-construction entre agents et usagers. Cela vous permettra de :

- ✓ **comprendre les points de satisfaction ou d'insatisfaction** relevés lors de l'étude quantitative mais dont les variables restent floues, trop générales ou incomprises (par exemple si vous découvrez qu'une grande partie de vos usagers trouve que les différentes sources d'informations auxquelles ils ont accès ne concordent pas, mais que vous avez besoin de comprendre pourquoi et de savoir précisément lesquelles) ;
- ✓ **développer une nouvelle offre de service.**

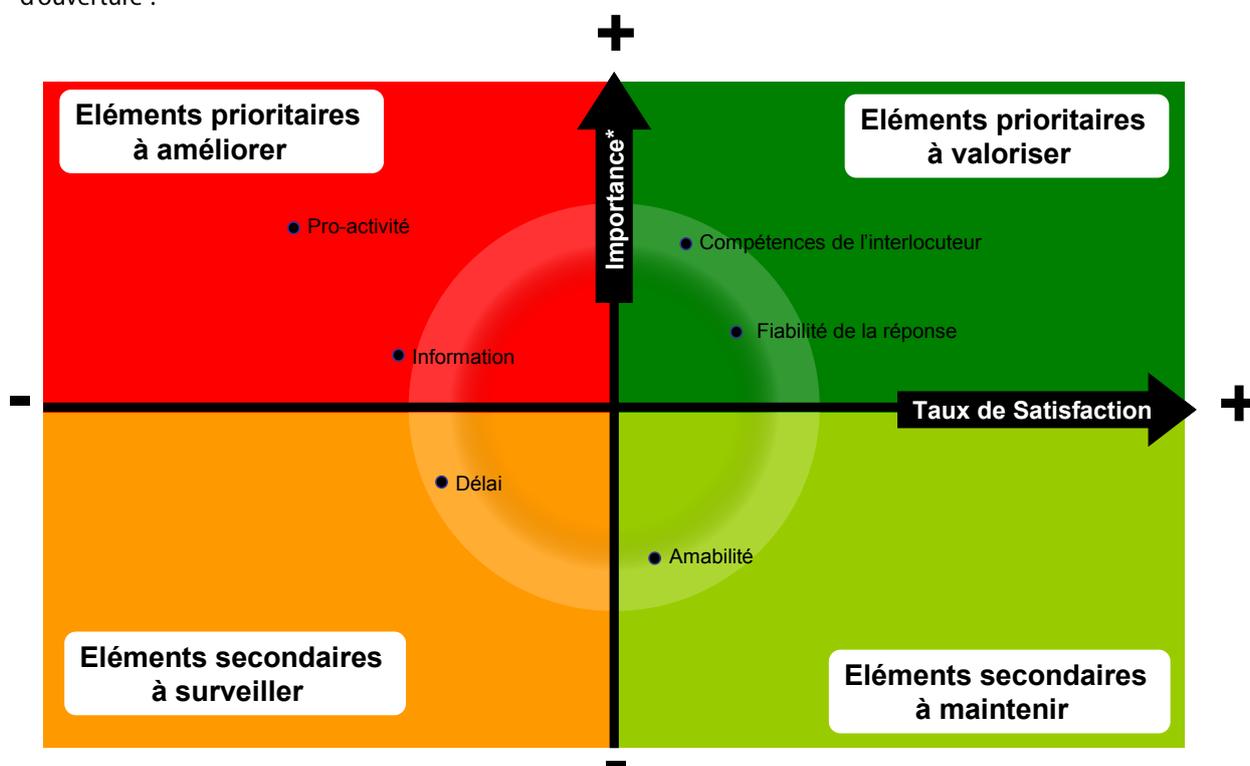
2. De la satisfaction au plan d'action

L'étude de satisfaction doit permettre de détailler les forces et de faiblesses pour orienter les plans d'action.

Malgré l'attraction magique du chiffre, l'objet d'une étude de satisfaction n'est pas tant de mesurer un pourcentage d'usagers satisfaits qui apporte peu d'information en soit mais **de faire un bilan de votre action** et de **repérer les axes d'amélioration** à mettre en œuvre.

Etudier la satisfaction, c'est donc aussi être en mesure de repérer les éléments qui font vos forces et ceux qu'il vous faut impérativement améliorer. Nous vous proposons une liste de critères détaillés de satisfaction dont vous pourrez vous inspirer⁷, et un rendu des résultats qui intègre automatiquement une représentation graphique de vos zones de forces et faiblesses⁸.

Ce mapping vous permet de dépasser l'analyse des critères bien ou mal notés (classement) en prenant en compte **leur importance aux yeux des usagers (contribution)**. Les critères qui entrent en considération dans la satisfaction de l'utilisateur n'ont en effet pas tous le même poids, autrement dit, ils ne contribuent pas de la même manière à la satisfaction globale. Il est donc important de repérer les points forts, les points à améliorer et les critères secondaires de la satisfaction globale pour mieux hiérarchiser les priorités d'action : un critère jugé très insatisfaisant comme l'est l'amplitude d'ouverture de certains services publics peut, par exemple, contribuer peu à la satisfaction globale des usagers. En prendre conscience, c'est éviter de s'engager dans une réforme coûteuse visant à élargir les plages d'ouverture⁹.



7. Voir le document « Guide pratique pour réaliser son étude de satisfaction pas à pas », chapitre B sur la construction du questionnaire

8. Voir le document « Guide pratique pour réaliser son étude de satisfaction pas à pas », chapitre D.3 sur l'analyse des résultats

9. Voir l'article « Dans les pas de l'utilisateur »

3. De la mesure de la satisfaction au management par la satisfaction

Pour qu'une enquête de satisfaction soit réellement utile, il faut anticiper son intégration dans un dispositif d'amélioration continue du service.

Bien que cela paraisse évident, il n'est pas inutile de rappeler à tous ceux qui mesurent la satisfaction des usagers que la transformation en actions des résultats d'études dépend de la capacité à anticiper leur utilisation et leur communication aux différents niveaux hiérarchiques. A défaut, les résultats risquent d'être connus seulement du petit groupe chargé des études ou de la qualité de service, sans que le reste des équipes ne se sente impliqué ou concerné.

Pour éviter les écueils les plus courants, il faut bien penser à :

- ✓ **impliquer la chaîne managériale** et communiquer de manière ciblée auprès des **agents** ;
- ✓ **déterminer les livrables dès le début** afin de maintenir une dynamique de long terme ;
- ✓ **prévoir les moyens (agents, temps, argent) pour mettre en place les mesures d'amélioration de la qualité de service qui ressortiront de l'étude.**

De plus, les indices de satisfaction ont peu de signification de manière isolée, seul un suivi de leur évolution dans la durée leur donne réellement du sens. Reconduire tous les ans (ou tous les deux ans) une enquête de satisfaction est un moyen efficace de suivre l'évolution de la satisfaction des usagers de votre service et d'évaluer les **impacts des mesures mises en place** dans le cadre de vos démarches d'amélioration de la qualité de service. Avec des dispositifs plus légers¹⁰, vous pouvez aussi réaliser une mesure de la satisfaction en continue pour améliorer la qualité du service au fur et à mesure.

Avec nos remerciements à Mylène Lemoine, chargée d'études pour la participation à la rédaction de ce rapport

Contacts pour tout renseignement complémentaire :

Mission écoute et Innovation – SGMAP

Françoise Waitrop, chef de la mission écoute et innovation

Leïla Boutamine, chef de projet écoute des usagers

Leila.BOUTAMINE@modernisation.gouv.fr

01 53 18 73 28

10. Voir questionnaire court dans le document « Guide pratique pour réaliser son étude de satisfaction pas à pas », chapitre B