

UNE APPROCHE RENOUVELEE DES ETUDES DE SASTIFACTION

*Guide pratique
pour réaliser son étude de satisfaction pas à pas*

Ce guide est destiné aux opérationnels souhaitant réaliser une étude de satisfaction en ligne. Il les guidera pas à pas pour concevoir leur étude et se poser les bonnes questions méthodologiques et déontologiques. Ce guide pourra être utilisé en soutien de l'outil mis à disposition par le SGMAP. Cet outil permet de disposer d'un questionnaire-type et de générer un rapport intégrant une analyse des forces et faiblesses de son organisation. Nous espérons ainsi mettre à disposition des organismes publics un outil opérationnel allant de la conception de l'étude jusqu'à l'élaboration des plans d'action.

Sommaire

A. Préparer votre enquête de satisfaction	3
1. Clarifier vos objectifs	3
2. Capitaliser sur l'existant	3
3. Identifier votre cible	4
4. Choisir le mode de recueil le plus adapté	4
5. Choisir la structure de l'échantillon	6
6. Taille d'échantillon et fiabilité des résultats	8
B. Construire votre questionnaire.....	9
1. Présentation de la structure de deux questionnaires-type : questionnaire à froid et questionnaire à chaud	9
2. Concevoir l'email d'introduction de l'enquête.....	10
3. Sélectionner le répondant.....	11
4. Mesurer la satisfaction globale	11
5. Détailler la satisfaction	11
6. Recueillir les attentes spontanées de vos usagers	14
7. Mesurer l'impact en termes d'image pour votre organisme	14
8. Au-delà de la satisfaction, des indicateurs pour mesurer l'implication des usagers 14	
9. Profil des répondants et caractéristiques sociodémographiques	15
10. Prévoir la possibilité de recontacter les répondants.....	16
11. Les conseils de base pour formuler de nouvelles questions	16
C. Administrer le questionnaire.....	18
1. Temporalité	18
2. Les difficultés techniques à contourner pour envoyer le questionnaire	19
3. Respect des règles déontologiques.....	19
4. Maximisation du taux de participation.....	20
D. Analyser les résultats	21
1. Analyser les résultats d'ensemble et de la structure de la satisfaction de vos usagers	21
2. Calculer votre score de recommandation ou votre score d'effort	21
3. Hiérarchiser les actions à mettre en œuvre, le bilan d'action :.....	22
4. Analyse des résultats détaillés et segmentation des usagers	24
E. Utiliser les résultats pour améliorer le service	25
5. Le benchmark ...et ses limites	25
6. Communiquer vos résultats : rendre compte aux agents et aux usagers.....	26

A. Préparer votre enquête de satisfaction

Nous allons maintenant aborder le côté plus concret de la réalisation d'une enquête de satisfaction et les différentes étapes à franchir avant son envoi aux usagers.

1. Clarifier vos objectifs

Distinguez les objectifs de votre organisation et ceux de votre étude de satisfaction.

Si presque toutes les organisations du secteur public mènent aujourd'hui des enquêtes de satisfaction, peu d'entre elles ont un objectif clair. Pour vous aider, il faut bien distinguer :

- **les objectifs globaux de votre organisation** : cet objectif dépasse le cadre de votre étude. Il s'agit souvent d'un projet d'amélioration continue comme par exemple le fait de revoir votre offre de service en fonction des différents segments d'usagers;
- **les objectifs de votre étude de satisfaction** s'insèrent dans les objectifs globaux mais sont par nature plus restreints et délimités. Si votre objectif est de revoir votre offre de service par segments d'usagers, l'étude de satisfaction pourra vous permettre de dresser un état des lieux de départ sur la satisfaction de vos usagers et les forces et faiblesses de votre offre de service pour chacune des catégories ou des segments d'usagers.

Tel que conçu, le questionnaire standard¹ proposé par le kit de satisfaction vous permet :

- de mesurer la satisfaction de vos usagers,
- de déterminer vos axes d'amélioration grâce à l'analyse de vos zones de forces et de faiblesses à partir d'une liste prédéterminées de critères
- de mesurer l'impact de l'expérience des usagers sur l'image de votre organisme
- de recueillir leurs attentes concernant l'avenir
- d'analyser les résultats de l'étude au regard d'un certain nombre de critères de profils sociodémographiques (âge, région, etc) ou comportementaux (modes de contacts, etc) intégrés au questionnaire.

2. Capitaliser sur l'existant

Avant de lancer votre étude, il faut vous demander si vous ne disposez pas déjà des informations souhaitées ou d'une partie d'entre elles.

Très souvent, votre service dispose déjà d'informations sur les usagers qui ne sont pas exploitées. Il s'agit notamment :

- des **données administratives** sur les usagers, (ex : types d'aides demandées, modes de contact, etc..);
- des **retours clients** habituels (ex : nombre et nature des réclamations);
- des enquêtes **clients mystère** ou de **données objectives** (indicateurs de gestion comme le taux de décroché, etc..);
- le **point de vue du personnel** qui est au contact direct des usagers du service, et qui a souvent des idées d'amélioration ;
- des **données d'enquêtes ou de recherches** réalisées précédemment (précédents baromètre, thèses, article de recherches).

Faire cet inventaire vous permet parfois d'économiser un certain nombre de questions et de réaliser des croisements de résultats intéressants.

¹ Voir le questionnaire version longue.

3. Identifier votre cible

Les 1ères questions à se poser sont de savoir 1) si vous voulez interroger tous vos usagers ou seulement une partie, 2) comment les reconnaître ?

Dans les enquêtes de satisfaction, vous devez recueillir l'opinion des **personnes ayant une expérience concrète du service** (c'est pourquoi nous utilisons le terme *d'usagers*) contrairement aux enquêtes d'image ou d'opinion (qui s'adressent à l'ensemble des *citoyens*). A vous de fixer ensuite la période de contact pertinente. Plus elle sera proche de la période d'enquête, plus l'utilisateur aura une bonne mémoire de ce contact. (Voir en partie D.I nos conseils sur la temporalité idéale).

Vous pouvez ensuite décider d'interroger l'ensemble de vos usagers ou seulement une partie. Vous devez alors formuler des critères concrets d'inclusion ou d'exclusion de l'enquête directement déclinables en question. Par exemple, vous pouvez décider de n'interroger que des usagers ayant utilisé votre offre de service en ligne au cours des 3 derniers mois. Si une personne répond oui à cette question elle sera interrogée dans votre enquête et sinon elle sera remerciée et exclue de l'enquête.

4. Choisir le mode de recueil le plus adapté

La Kit de satisfaction est particulièrement adapté lorsque vous disposez des emails de vos usagers et peut, dans une moindre mesure, permettre une aide à la saisie et à l'exploitation des études réalisées par d'autres modes de contacts.

Ce kit vous permet de réaliser votre étude par Internet². La façon la plus sérieuse de procéder est de partir d'une base de données exhaustive de vos usagers renseignés en adresses emails.

Si vous disposez de cette base, pensez à ...

- **Ce qu'elle soit exhaustive**: Votre base de données doit intégrer l'ensemble de la population d'usagers que vous souhaitez interroger. Les résultats de votre étude ne seront pas représentatifs de l'ensemble de vos usagers s'il vous manque un grand nombre d'emails
- **Exploiter l'ensemble des renseignements dont vous disposez** : vous pouvez réutiliser les données existantes dans vos fichiers usagers (ex : localisation géographique, âge, etc.) car cela économisera des questions à poser et vous permettra de les croiser avec vos données d'études.
- **Repérer la structure de votre population** de référence sur un certain nombre de variables structurantes : si vous avez un fichier d'usagers ayant bénéficié d'aides par exemple, vous pourrez connaître la proportion d'usagers qui ont bénéficié de chaque type d'aide, éventuellement leur répartition géographique ou leur âge si ces données figurent dans votre fichier et qu'elles font sens dans la manière d'exercer votre métier (découpage régional de votre organisme par exemple, communication ciblée par âge, etc..).

Si vous ne disposez pas de cette base, vous pouvez...

- **Recueillir les emails de façon ad hoc** : Vous pouvez procéder au recueil des coordonnées emails des personnes entrant en contact avec votre organisme avant le début de l'enquête. Attention, ce

² Il faut savoir que la réponse à une étude et le mode de recueil ne sont pas neutres. Les études par sondage notamment en mode auto-administré comme le propose ce kit aura tendance à exclure les personnes les plus vulnérables (personnes en difficultés, atypiques, marginalisées). Si ce public fait partie de votre cœur de cible, vous devrez réfléchir à des méthodologies plus adaptées. La Mission Méthodes d'écoute et d'innovation du SGMAP pourra vous aider.

recueil est délicat car les adresses emails sont difficiles à prendre en note. Il faut par ailleurs veiller à ce que ce recueil se fasse sans introduire de biais afin de bien refléter la réalité de votre population d'utilisateurs (horaires et jours variés, pas de sélection laissée à l'appréciation des agents de guichets).

- **Anticiper l'actualisation de la base** : il est souhaitable, pour les enquêtes à venir, de prévoir le recueil systématique des adresses emails dans vos processus métier. Il s'agit en effet d'un des outils indispensables pour un organisme qui veut être « orienté utilisateurs ».
- **Mettre un lien sur un site internet** : Vous pouvez aussi, si vous disposez d'un site Internet, mettre un lien vers un questionnaire de satisfaction. Sachez cependant que le taux de retour à ce type de questionnaire est, sauf exception, très faible. Le profil des personnes qui répondront de leur propre initiative à cette étude sans avoir été particulièrement sollicitées sera a priori assez atypique par rapport à l'ensemble de vos utilisateurs. Il s'agira certainement de personnes aux opinions plus affirmées (soit très satisfaites soit très insatisfaites).

Si le mode de recueil par internet n'est pas adapté à votre public, plusieurs autres modes d'administration de questionnaire peuvent être utilisés : le téléphone, le face-à-face, ou le courrier. Le tableau ci-dessous, vous présente les avantages et les inconvénients de chacun de ces modes de recueil.

Vous pouvez par exemple placer un enquêteur à la sortie de l'organisme pour interroger directement les enquêtés. Vous pouvez aussi mettre à disposition des utilisateurs des questionnaires à remplir et à déposer sur place (cela vous demandera moins d'effort mais sera moins efficace en termes de taux de réponse et de profil des répondants car comme déjà expliqué le profil des répondants aux questionnaires auto-administrés à savoir où l'enquêté répond seul sans présence d'un enquêteur est particulier). Une fois de plus, il faut veiller à ne pas introduire de biais dans le recueil des questionnaires et interroger les utilisateurs à des horaires et des jours variés. Il vous faudra ensuite saisir les questionnaires dans une base de données. Le kit de satisfaction peut alors vous être utile en cela qu'il offre un support à la saisie des questionnaires et permet l'automatisation de la sortie du rapport et des analyses statistiques.

En savoir plus : Avantages et inconvénients des différents modes de recueil

Mode de recueil	Avantages	Inconvénients
Internet	<ul style="list-style-type: none"> - Méthode la moins coûteuse - Délais de mise en œuvre rapides - Disponibilité de l'enquête : les utilisateurs peuvent répondre quand ils le souhaitent - Suivi en temps réel de la participation et des résultats - Absence de saisie des données à la clôture de l'enquête - Permet la dispersion géographique des répondants. - Permet en partie un contrôle de l'échantillon 	<ul style="list-style-type: none"> - Le mode de réponse en auto-administré (l'enquêté remplit le questionnaire seul, sans la présence d'un enquêteur) présente deux limites: - le profil des répondants est certainement un peu biaisé car basé sur le volontariat (opinions plus tranchées). - Difficultés à s'assurer de la qualité de compréhension du questionnaire et du sérieux avec lequel le questionnaire est complété.
Téléphone	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport qualité/prix moyen. - Permet la dispersion géographique des répondants. - Assure souvent des taux de retour élevés (rôle de l'enquêteur) - Permet un meilleur contrôle a priori de l'échantillon 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite la formation d'enquêteurs expérimentés - qualité de recueil moyenne

Courrier	<ul style="list-style-type: none"> - Permet d'administrer des questionnaires longs - Donne un caractère officiel à l'étude et permet de communiquer 	<ul style="list-style-type: none"> - Le mode de réponse en auto-administré (idem internet) - Coûteux (frais d'impressions et d'envois) - Long à réaliser (envois, saisi) - Taux de retour faibles - Réception de questionnaires illisibles ou mal remplis
Face à face	<ul style="list-style-type: none"> - Très bonne qualité de recueil (visuel + enquêteur) - Permet d'administrer des questionnaires longs - Valorisant pour l'enquêté - Permet un contrôle de l'échantillon a priori 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûteux - Long - Suppose des enquêteurs formés

5. Choisir la structure de l'échantillon

Vous pouvez soit réaliser une consultation ouverte de l'ensemble de vos usagers soit structurer un échantillon par quotas

Une fois que vous disposez d'une base exhaustive des emails des usagers que vous désirez interroger vous pouvez

- **Réaliser une consultation ouverte de tous vos usagers :**

Comme évoqué précédemment, il vous suffira d'envoyer un email contenant un lien vers votre questionnaire de satisfaction. Le plus simple techniquement est de consulter tous vos usagers en laissant qui veut répondre.

L'inconvénient des consultations auto-administrées (c'est-à-dire sans présence d'un enquêteur qui fait passer le questionnaire) tient au profil des personnes qui y répondent. En l'absence d'incitation de la part d'un enquêteur, certaines personnes s'excluent des enquêtes (les moins diplômées, les actifs, etc..) tandis que d'autres sont sur-représentées (les inactifs, etc). Il est difficile d'avoir un échantillon de répondants représentatif de la population enquêtée. La qualité d'une consultation s'apprécie au taux de participation : la représentativité n'est réellement assurée que si ce taux approche les 80%. Cet idéal est cependant rarement atteint (les scores habituels sont de 60% et plus pour les enquêtes internes très impliquantes et entre 5% et 10% pour les enquêtes externes auprès du grand public).

L'échantillon que vous obtiendrez ne sera donc pas « représentatif » au sens scientifique du terme : les personnes qui répondent au questionnaire sont les plus motivées à le faire et celles dont l'opinion est la plus tranchée que ce soit en faveur ou en défaveur de votre organisme.

Ce défaut de représentativité pose un problème pour les questions d'opinion et notamment les questions électorales. Il est moins important dans le cadre de projets d'amélioration continue du service. Le rapport qualité/coût milite en faveur de l'utilisation des enquêtes auto-administrées en ligne tant que le taux d'usagers prêts à répondre reste important.

- **Surveiller la structure de votre échantillon de répondants (méthode des quotas)**

Vous pourrez considérablement réduire ce défaut de représentativité en vérifiant la structure de l'échantillon des répondants finale par rapport à la population initiale sur un certain nombre de critères appelés quotas.

Vous pouvez le faire a priori:

Vous pouvez comparer la structure de votre échantillon de répondants à celle de la population initiale à partir d'un certain nombre de variables structurantes (exemple : type d'aides reçues, répartition régionale, âge) appelées quotas. Cela vous permettra de voir s'il y a une distorsion entre le profil des répondants et celui de l'ensemble de vos usagers. L'idéal est de surveiller tout au long du terrain le profil des répondants par rapport à la population globale d'usagers sur les variables de quotas. Au moment de faire une relance, vous choisirez de l'envoyer à des personnes qui correspondent aux catégories d'usagers sous-représentées par rapport à la population globale³.

Vous pouvez le faire a posteriori:

Vous pouvez sinon redresser la structure de votre échantillon a posteriori pour qu'elle se rapproche de celle de la population globale⁴.

En savoir plus : Suivi des quotas et redressement

Les quotas :

Les quotas sont les variables de votre échantillon que vous jugez structurantes. Il s'agit de reconstruire à petite échelle un échantillon dont la composition est, en proportion, identique à la population de référence. On s'assure ainsi que l'opinion exprimée par l'échantillon est représentative de celle de l'ensemble des usagers.

Les quotas que vous choisirez devront être les variables déterminantes pour votre étude. Les quotas classiques utilisés dans les études de satisfaction auprès du grand public sont l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle du chef de famille ou de l'individu et la répartition géographique.

Vous pouvez aussi faire en sorte que votre échantillon d'utilisateur soit semblable à votre population de référence sur d'autres critères importants pour la relation de service comme le mode de contact utilisé, le type de prestations demandées, la structure avec laquelle les démarches ont été réalisées... Cela nécessite de connaître préalablement la structure de la population de référence : vous ne pouvez mettre en place des quotas que si vous connaissez déjà les pourcentages pour chaque catégorie (ex : 33% des usagers utilisent Internet). Votre échantillon devra alors respecter ces pourcentages pour être représentatif.

Le redressement :

Le redressement d'une structure d'échantillon consiste à affecter un poids plus important aux réponses des personnes qui appartiennent à des catégories sous-représentées dans votre échantillon final par rapport à votre population initiale et inversement. Le redressement se fait souvent sur les variables structurantes (les quotas).

³ Voir la rubrique « En savoir plus »

⁴ Voir la rubrique « En savoir plus »

6. Taille d'échantillon et fiabilité des résultats

La taille de l'échantillon que vous devez interroger dépend en partie du nombre de vos usagers, mais aussi du niveau de détail que vous désirez obtenir

C'est moins la taille de la population d'usagers à qui le questionnaire est envoyé qui est important que le nombre d'usagers qui répondent.

Ce qui fait la qualité de ce type de consultation, c'est le taux de réponse obtenu (nombre d'utilisateur ayant répondu / nombre d'utilisateurs sollicités).

Il n'y a, a priori, pas de nombre d'utilisateurs maximum à ne pas dépasser (hormis des difficultés techniques). A l'inverse, il y a des limites inférieures à ne pas dépasser si l'on veut que ses résultats soient fiables ? Ce seuil minimum est difficile à fixer. Il faut savoir que

- de manière conventionnelle un taux de retour inférieur à 5% est jugé très bas
- en dessous de 100 interviewés, il n'est pas possible de traduire les résultats en pourcentages stables.

Le nombre d'utilisateurs nécessaires dans votre échantillon dépend également du niveau d'analyse des résultats que vous souhaitez obtenir : comme évoqué plus haut, pour une lecture des résultats de l'ensemble d'un échantillon, il faut disposer au minima d'au moins de 100 répondants mais si l'on veut au sein d'un échantillon lire les résultats par départements, il faudra donc s'assurer qu'il y a au moins 100 répondants par départements.

En savoir plus : Réaliser une extraction de votre base d'utilisateurs grâce à une sélection aléatoire sous Excel

Si vous disposez de bases très importantes d'utilisateurs se comptant, par exemple, en centaines de milliers, il est compliqué techniquement et inutile statistiquement de les interroger tous. La **meilleure option** est alors de réaliser une consultation auprès d'une partie représentative de l'ensemble de vos usagers.

Les sondages publiés sont, en général, réalisés à partir d'échantillons de 1000 individus car cela représente le meilleur rapport qualité / coût.

Il vous est ainsi possible d'extraire un fichier de 10 000 usagers pour leur envoyer votre questionnaire en espérant obtenir 1000 répondants en comptant sur un taux de retour estimé à 10%. (taux difficile à connaître à l'avance).

La sélection aléatoire vous permet d'assurer la représentativité de votre échantillon, en évitant par exemple de sélectionner les personnes interrogées par ordre alphabétique de nom de famille ou par date de contact avec vos services : il faut que chaque usager ait la même probabilité de participer à l'étude.

Cette représentativité est primordiale si vous voulez que les résultats de votre étude soient une illustration de l'expérience de l'ensemble de vos usagers.

Pour effectuer une sélection aléatoire sous Excel :

- 1- Noter l'ordre initial de classement des usagers (en lignes), au cas où vous auriez besoin d'y revenir.
- 2- Ajouter autant de colonnes au tableau que d'informations sur vos usagers (nom, prénom, contact ? etc.). Ajouter une colonne où apparaîtra le nombre que vous allez attribuer à chaque usager.
- 3- Utiliser dans cette colonne la fonction ALEA (qui vous permet de donner aléatoirement un numéro à chacun des usagers) grâce à la formule suivante : =ALEA()*b+1, b étant le nombre d'utilisateurs total que contient votre fichier. Celle-ci vous permet d'attribuer aléatoirement un nombre

à chacun des usagers.

4- Copier la colonne créée et la coller au même endroit en utilisant le collage spécial pour ne conserver que la valeur et non pas la formule.

5- Sélectionner l'ensemble du tableau et trier dans l'ordre croissant des numéros attribués aléatoirement aux usagers.

6- Les personnes à interroger sont les X premières personnes dans le tableau (X représentant la taille de la population d'usagers que vous avez choisi d'interroger).

Cet échantillon est ainsi représentatif du fichier initial.

B. Construire votre questionnaire

1. Présentation de la structure de deux questionnaires-type : questionnaire à froid et questionnaire à chaud

Pour accompagner ce guide, deux questionnaires-types sont à votre disposition. Vous pourrez les adapter aux spécificités de votre service.

- **Questionnaire court :** Ce questionnaire, très ramassé (3 questions maximum), est destiné aux services métier qui souhaitent alimenter leur processus d'amélioration en continu. Il est adapté aux enquêtes à chaud, suivant de près le contact entre un usager et l'organisme.
- **Questionnaire long :** ce questionnaire, plus complet, est adapté aux études dites « à froid » réalisée plusieurs mois après le contact avec l'organisme. Il est davantage destiné à alimenter une étude approfondie une à deux fois par an pour connaître les grands axes d'amélioration.

Voici le résumé de la structure des deux questionnaires. Pour le libellé exact et détaillé des questions, merci de vous reporter au document word « [trame de questionnaire long](#) » ou « [trame de questionnaire court](#) » disponibles en téléchargement sous **XXX** ou de vous inscrire sur la plateforme Sphinx pour réaliser votre propre questionnaire.



A froid
(questionnaire long)

Pour définir les axes stratégiques

Introduction et sélection du répondant

Indicateur global de satisfaction


Indicateurs détaillés de satisfaction
Information préalable au service (orientation, fiabilité, concordance,...)
Accueil (accessibilité, attente, communication des délais, amabilité, clarté,...)
Fourniture du service (suivi, compétence, traitement des erreurs, résultat,...)

Question ouverte sur les attentes

Retombées en termes d'image
Efficacité, traitement équitable, confiance, etc.

Indicateurs d'implication Effort / Recommandation (NPS)

Profil sociodémographique des répondants
Possibilité de recontacter les répondants



A chaud
(questionnaire court)

Pour l'amélioration continue

Introduction et sélection du répondant

Indicateurs de satisfaction ou d'implication (Effort / Recommandation)

Question ouverte sur les attentes

Possibilité de recontacter les répondants

Cette trame de questionnaire est commentée dans la partie qui suit.

2. Concevoir l'email d'introduction de l'enquête

Entrons à présent pas à pas dans l'élaboration du questionnaire

Motiver les usagers à participer dans le courriel d'introduction

Le logiciel mis à votre disposition vous permet soit d'envoyer un email ou de placer un lien sur un site Internet. Le corps de l'email et la première page du questionnaire sont l'occasion d'**expliquer brièvement aux usagers sur quoi porte l'étude** et d'explicitier ses objectifs.

Votre objectif étant d'obtenir un bon taux de retour, il faut persuader les usagers du sérieux de votre étude et de l'importance de leur participation. La partie II.C.4 sur la maximisation du taux de participation liste les éléments à mettre en avant.

Dans un univers de plus en plus saturé d'enquêtes de satisfaction, le lien de réciprocité que vous créez lors de ce premier contact en étant transparent sur vos objectifs et en annonçant la possibilité d'accéder aux résultats par exemple est très important⁵. Cela permet à l'utilisateur de se sentir plus impliqué et écouté, et de comprendre à quoi servira sa participation.

⁵ Voir [Email introductif](#) et [Introduction au questionnaire](#)

3. Sélectionner le répondant

Sélectionner les usagers qui ont vécu l'expérience que vous souhaitez évaluer

Les premières questions sont des questions de filtre qui vous permettront **de vérifier que l'utilisateur est bien entré en contact avec vos services** pour effectuer une démarche, et assez récemment pour en avoir le souvenir. Cela permettra d'obtenir des réponses qui concernent une expérience de service réelle et non une opinion évasive sur votre service ou sur l'administration en général. La question est de savoir à quelle antériorité fixer ce contact ?

En général cela va d'une heure pour les enquêtes à chaud aux 12 derniers mois pour les enquêtes annuelles plus à froid. Par expérience, au-delà d'une année, on considère en effet que l'effort mémoriel est tel que la qualité de restitution par l'utilisateur est compromise.

Il est préférable de **sélectionner des usagers qui ont terminé leur démarche** au moment de l'enquête, afin d'obtenir des expériences complètes de service d'autant que la satisfaction de l'individu peut changer avec l'avancée de son dossier (pour vous aider à choisir, voir la partie D.I ; Temporalité)

4. Mesurer la satisfaction globale

La question de satisfaction globale permet d'avoir un indicateur général d'évaluation du service fourni.

La satisfaction globale ressentie par les usagers est la question la plus souvent utilisée comme **indicateur synthétique de performance**. Elle permet de communiquer en interne et à l'extérieur sur le pourcentage d'usagers satisfaits de votre organisme et de suivre facilement l'évolution de ce chiffre si l'étude est reconduite dans le temps.

Le propos de ce guide est d'attirer l'attention sur le fait que cet indicateur historique doit être manié avec précaution. Cette question donne souvent des résultats assez élevés sans refléter réellement la satisfaction des usagers. Pour éviter cet écueil en matière de pilotage interne, il est nécessaire de se focaliser sur les résultats des « très satisfaits » ou d'ajouter des questions plus impliquantes⁶. Il est également préférable de compléter cette question sur la satisfaction globale par une question de satisfaction détaillée se rapportant aux critères pertinents pour juger de la qualité de votre service (délai, qualité de l'interlocuteur, qualité de l'information préalable, etc.) afin de disposer d'un diagnostic suffisamment riche pour le transformer en plan d'action.

5. Détailler la satisfaction

Comprendre les facteurs de satisfaction ou d'insatisfaction des usagers pour agir.

La question de satisfaction globale permet d'avoir une vue d'ensemble de la satisfaction de vos usagers, mais ce sont les questions de satisfaction détaillée et le recueil des attentes spontanées qui permettent de **déceler les forces et faiblesses du service** et de mettre en place des plans d'action pour l'amélioration de la qualité de service⁷.

Nous vous proposons dans notre questionnaire standard, des exemples d'items parmi lesquels vous pouvez faire une sélection. Pour faciliter l'administration du questionnaire, ces critères sont répartis en trois grandes catégories (information, accueil et traitement) :

⁶ cf. suite du questionnaire

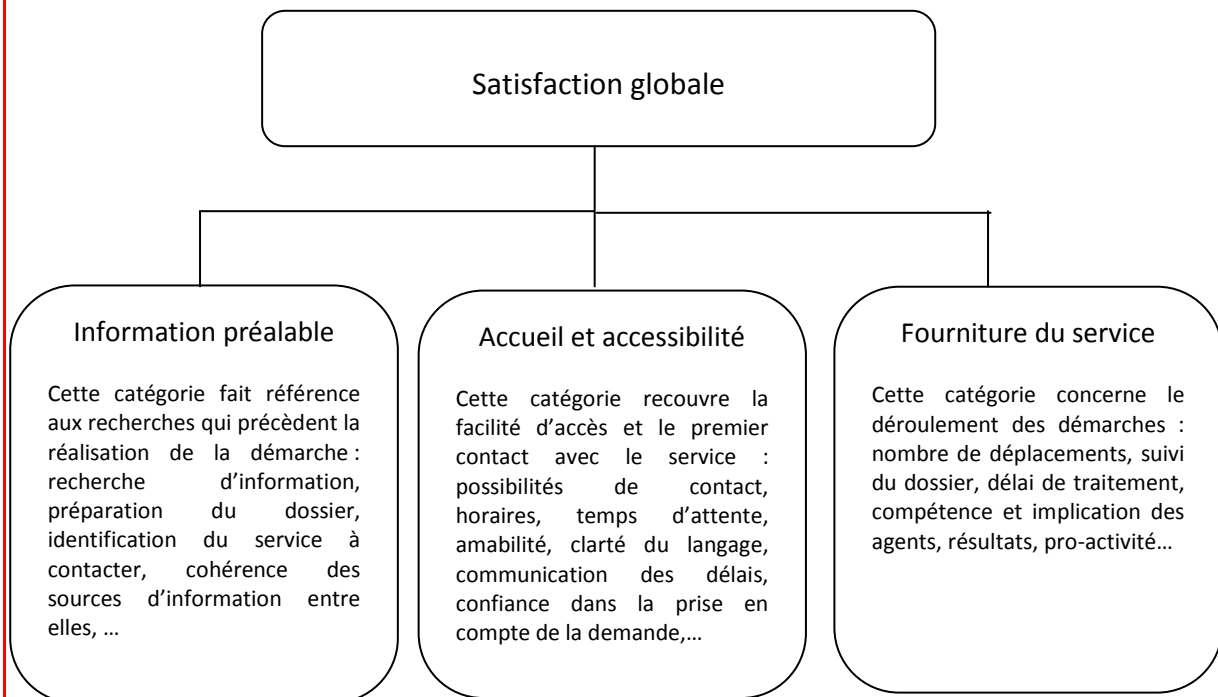
⁷ Voir partie E sur l'analyse des résultats et le mapping de décision

- **L'information préalable au service.** Cette thématique est souvent oubliée dans les enquêtes de satisfaction. Pourtant, elle permet de prendre la mesure des difficultés de l'utilisateur *avant* son entrée en contact avec les services : savoir à qui s'adresser, quelles démarches accomplir et s'y retrouver entre les différentes sources d'information (entre administrations, voire entre différents canaux d'information d'un même organisme), etc
- **L'Accessibilité et l'accueil.** Cette catégorie de questions permet d'évaluer la facilité d'entrée en contact avec les services et la qualité de leur interaction avec les usagers : le temps d'attente ; les modes de contact mis à disposition pour l'utilisateur (guichet, email, site Internet, téléphone, courrier).
- **Le traitement et la fourniture du service.** Les questions de cette catégorie portent sur la démarche en elle-même, son déroulement, son résultat : délai de traitement, compétences et implication de l'interlocuteur, traitement des erreurs, capacité de l'organisme à être proactif...

Cette liste n'est pas exhaustive : la sélection des items dépend de chaque organisation, des services proposés et des informations que vous souhaitez obtenir. Pour cela, vous pouvez vous reporter aux conseils pour la création de nouvelles questions⁸.

⁸ Voir *Partie B.11 sur « Les conseils de base pour formuler de nouvelles questions »*

En savoir plus : Quels éléments faire évaluer par les usagers ?



Si l'on considère que la perception globale d'un service est basée -au moins en partie- sur un certain nombre de critères rationnels, il faut pouvoir les lister. Ce sont ces critères qui alimenteront votre bilan d'action en vous indiquant vos zones de forces et de faiblesses⁹. Il est donc important de recenser en amont les critères qui font sens dans votre secteur d'activité ou votre métier.

Nous avons essayé de rassembler un certain nombre de critères standards, provenant du croisement de plusieurs sources : le modèle SERVQUAL et les travaux menés à partir de ce modèle par l'Union européenne (Groupe EUPAN) ou au Québec (Outil Québécois de Mesure). Ce modèle est basé sur le calcul de l'écart entre perceptions et attentes sur 22 items regroupés en 5 grandes dimensions : Aspect physique, Fiabilité, Assurance, Prévenance et Empathie.

Nous nous sommes ensuite fondés sur les résultats d'une cinquantaine d'études qualitatives réalisées depuis 2008 sur la qualité de service et les cartographies de parcours d'usagers dans l'administration. Grâce à ces parcours inter-administrations, nous avons pu mesurer l'importance de l'information préalable et notamment la nécessité de se repérer dans le maquis administratif (identification du service à contacter) et d'avoir des sources d'information concordantes.

C'est souvent le manque de coordination inter-administration qui rend complexe les démarches pour les usagers. Nous vous conseillons donc fortement de conserver ces deux items (item Q3.1 et 3.4 dans le questionnaire) même si cela suppose de travailler en collaboration avec d'autres administrations pour y remédier par la suite.

Nous avons par ailleurs détecté un besoin nouveau par rapport au modèle SERVQUAL que l'on appelle la pro-activité ou la prévenance et qui suppose que les administrations « devancent les besoins » des usagers (item 5.6 dans le questionnaire). Être pro-actif pour un organisme, c'est par exemple prévenir un usager de la date d'échéance de son contrat et lui envoyer le lien vers un questionnaire pré-rempli de réinscription.

⁹ Voir Partie D. 3 « Hiérarchiser les actions à mettre en œuvre »

6. Recueillir les attentes spontanées de vos usagers

Une question ouverte pour recueillir des éléments exprimés spontanément par vos usagers.

Cette question n'a pas d'items de réponses prédéfinis. Elle offre un **espace de respiration** à l'utilisateur, qui se sent libre d'exprimer ce qu'il ressent à l'égard du service et d'aborder des dimensions qui leur tiennent à cœur et qui ne sont pas mentionnées par le questionnaire. Nous vous proposons quatre exemples de questions ouvertes. Vous pouvez interroger les usagers :

1. concernant les **raisons de leur satisfaction (éléments ayant le plus plu) et d'insatisfaction (éléments ayant le plus déplu)** : cette question (Q6.1 et 2) apportera un complément plus qualitatif à votre bilan d'action.
2. concernant les **éléments contribuant à leur satisfaction ou leur insatisfaction** : cette question (Q6.3) est une sorte de « **filet de sécurité** » en cas d'oubli d'éléments importants dans la question de satisfaction détaillée.
3. concernant leurs **attentes d'amélioration à court terme** l'égard de vos services : cette question (Q6), qui est la plus classique, place les répondants dans une position plus constructive en leur demandant de faire des propositions et des suggestions.
4. concernant **leurs attentes à plus long terme** : cette question (Q6.4) libellée pour évoquer des attentes dans un futur plus lointain, permet l'expression **d'idées nouvelles plus en rupture**.

Une à deux questions ouvertes suffisent. Leur multiplication n'est pas utile dans la mesure où elles sont difficiles à exploiter.

7. Mesurer l'impact en termes d'image pour votre organisme

L'expérience qu'a eue l'utilisateur avec votre organisme en a-t-elle modifié l'image ?

Cette section est **facultative** mais elle permet de vérifier quelle image renvoie finalement votre organisme. Elle permet de vérifier si la qualité de la prestation de service influence l'image qu'ont les usagers de votre organisme. Ces questions ne font donc pas seulement référence à l'expérience évaluée dans le reste du questionnaire, mais aussi aux **nombreuses expériences que l'utilisateur a déjà vécues**.

Les questions que nous avons sélectionnées portent sur l'efficacité, le traitement équitable de tous les usagers et la confiance de l'utilisateur dans vos services. Elles questionnent les valeurs et sont communes à de nombreuses administrations. Vous pouvez ajouter des items à cette question sachant qu'il s'agit là moins d'évaluer des critères de qualité de services (évoqués dans les questions de satisfaction détaillée Q3 à 5) que des questions de respect des valeurs et missions plus générales du service public.

8. Au-delà de la satisfaction, des indicateurs pour mesurer l'implication des usagers

Vous pouvez poser une question dont la réponse mesurera plus l'implication de l'utilisateur qu'une simple question de satisfaction.

- Le score de recommandation

Comme expliqué plus avant¹⁰, cette question de recommandation à l'entourage¹¹, mesure davantage l'implication de l'utilisateur que la question de satisfaction.

¹⁰ Voir le « Guide partie introductive » Partie A.5 « De nouveaux indicateurs pour piloter la relation client/utilisateur »

Le fait de noter cette question sur une échelle de 0 à 10 permet de la comparer au standard existant en calculant un score appelé le « **Net Promoter Score** ». Ce score est la différence entre le pourcentage de personnes promotrices de votre organisme (note de 8 à 10¹²) et le pourcentage de détracteurs (note de 0 à 6) (pour le détail du calcul et de l'interprétation, voir la partie Analyse des résultats E. 2.). Ce score permet donc de neutraliser judicieusement le « ventre mou » (moyennement satisfaits ou insatisfaits) des études de satisfaction et de s'assurer que vous disposez d'un score NPS positif, ce qui signifie que vous avez davantage d'utilisateurs très satisfaits de vos services que d'utilisateurs insatisfaits.

- **Le score d'effort**

Le but de cette question est de mesurer le degré d'énergie que l'utilisateur a dû déployer pour obtenir le service souhaité. La réduction de l'effort de l'utilisateur est un indicateur clef à suivre pour les organismes publics notamment dans le cadre de la simplification et de la rationalisation de leurs démarches. L'échelle de notation de 0 à 10 est la plus répandue et permet de se comparer aux standards les plus répandus.

9. Profil des répondants et caractéristiques sociodémographiques

Souvent oublié, le recueil des données sociodémographiques offre pourtant la possibilité d'identifier les besoins propres aux différents groupes (segments) d'utilisateurs.

Cette partie permet :

- De construire la **structure de votre échantillon** (variables de quotas)
- De **connaître le profil des répondants** et de le comparer à celui des utilisateurs et d'évaluer ainsi la qualité des résultats obtenus;
- d'analyser les réponses selon les **segmentations pertinentes d'utilisateurs**.

Les caractéristiques classiques des études auprès du grand public sont généralement : le sexe, l'âge, la catégorie socio-professionnelle et la répartition géographique. Ces données ne sont toutefois pas adaptées à toutes les études. Pour les études internes, par exemple, les variables utilisées classiquement seront davantage professionnelles : l'organisme d'appartenance, la catégorie (A, B, C), l'ancienneté dans la structure ou le métier.

Pour chaque étude, vous devez choisir les variables pertinentes par rapport aux comparaisons que vous prévoyez de faire. Si votre étude a pour objet de vérifier la satisfaction ou les comportements de plusieurs cibles d'utilisateurs (ex : abonnés / non abonnés), n'oubliez pas d'inclure ces questions dans votre questionnaire.

Les questions concernant le profil des répondants est donc élément important à introduire dans un questionnaire de satisfaction. Veillez toutefois à ne pas alourdir votre questionnaire de caractéristiques sociodémographiques dont vous n'allez pas vous servir de manière opérationnelle.

¹¹ Voir documents sur le Net Promoter Score.

¹² Le fait de décider que donner une note de 8 à 10 - plutôt que 7 par exemple - fait de vous un promoteur n'est pas basé sur les déclarations des utilisateurs mais sur une pure hypothèse marketing.

10. Prévoir la possibilité de recontacter les répondants

Une partie utile si vous prévoyez de réaliser d'approfondir les résultats de l'étude.

Cette partie est **facultative**. Par expérience, nous vous conseillons de l'ajouter pour plusieurs raisons :

- **Si certains aspects de l'étude de satisfaction sont difficiles à expliquer** et que vous voulez comprendre un point qui reste flou, vous pourrez recontacter les usagers volontaires pour approfondir ce point. (Ex : l'étude montre que les usagers sont très insatisfaits de « l'aiguillage vers le bon interlocuteur » mais vous ne comprenez pas quels sont les acteurs impliqués et à quel moment de la démarche ; vous pouvez recontacter certains usagers qui se sont dits insatisfaits pour qu'ils fournissent une explication plus poussée de leur insatisfaction) ;
- **Si vous souhaitez réaliser d'autres enquêtes plus qualitatives**, vous disposerez d'un vivier d'usagers qui se sont déclarés volontaires pour participer à ce genre de démarches et qui auront en partie levé l'anonymat, la recherche sera donc moins longue et coûteuse. Attention toutefois à ne pas sur-exploiter ce fichier.

NB : Vous devez utiliser uniquement les contacts des usagers ayant répondu positivement au fait d'être recontactés et ce dans le cadre d'études portant uniquement sur l'amélioration de la qualité de service, et non pour d'autres finalités (communiqués, publicité, etc.).

En savoir plus : Comment faire pour constituer une base ?

Vous devez relever l'adresse email des répondants volontaires et constituer un fichier comprenant ces adresses. Vous pouvez aussi récupérer dans votre fichier d'origine des informations supplémentaires les concernant, par exemple :

- Le mode de contact utilisé (dans le cas où vous voudriez approfondir un mode en particulier, par exemple)
- Certaines caractéristiques sociodémographiques (si vous vous intéressez à un segment spécifique de vos usagers)
- Le niveau de satisfaction (si vous souhaitez par la suite recontacter des personnes insatisfaites pour comprendre les raisons de leur insatisfaction).

11. Les conseils de base pour formuler de nouvelles questions

Des règles essentielles sont à respecter pour ne pas biaiser les réponses de vos usagers.

Plusieurs règles sont à respecter lorsque vous rédigez vos propres questions :

En termes de formulation

- Simplicité du vocabulaire et des constructions grammaticales
- Neutralité

En termes de structuration

- Ordre logique de passation des questions
- Variation de l'ordre de passation des items.

En savoir plus : les règles de rédaction d'un bon questionnaire

En termes de formulation

Utilisez des mots simples et un **vocabulaire habituel pour l'utilisateur** : faites des phrases courtes et évitez le jargon professionnel et particulièrement les sigles ! Préférez par exemple la question telle qu'elle est libellée en Q₂ qu'en Q₁ :

Q₁ : Au cours des 3 derniers mois, avez-vous utilisé l'offre dématérialisée de création d'entreprises du CAE ? ☹

Q₂ : Au cours des 3 derniers mois, avez-vous fait la démarche de créer votre entreprise par Internet sur le site du Centre de Administratif des entreprises (CAE) ? ☺

Utilisez des formulations de questions et un **vocabulaire le plus neutre possible**, qui laissera à l'ensemble des opinions la possibilité de s'exprimer. Si vous posez des questions, il faut être prêt à en accepter les réponses.

Q₁ : « Ne jugez-vous pas que... ? », « Êtes-vous satisfait de la modernisation de notre site... ? » ☹

Q₂ : « Jugez-vous que... », « A propos de l'évolution de notre site, diriez-vous qu'il s'est amélioré, détérioré ou qu'il n'a pas changé ? » ☺

Évitez les négations dans la formulation de vos questions : celles-ci ont tendance à troubler la bonne compréhension des usagers.

Q₁ : Etes-vous plutôt d'accord ou pas vraiment d'accord avec l'affirmation suivante : « Notre offre n'est pas tout à fait adaptée à vos besoins » ? ☹

Résistez à la tentation de poser plusieurs questions en une : à l'analyse, vous ne saurez pas quel est l'élément qui a été jugé par les usagers

Q₁ : Jugez-vous ce site utile et intéressant ? ☹

En termes de structuration

Attention à l'ordre de passation des questions : des effets de réponses peuvent être induits par les questions précédentes (ex : toujours placer les questions appelant une réponse spontanée avant la même question proposant des éléments de réponse pré-identifiés sinon la seconde influencera la 1^{ère}).

Posez les questions uniquement aux personnes concernées grâce au système des filtres¹³.

Il est conseillé de **varier l'ordre de passation des items** (pour la satisfaction détaillée par exemple), pour éviter le biais généré par l'effet de lassitude : les répondants sont toujours plus concentrés sur les premiers items que sur les suivants.

Limitez le nombre de questions ouvertes : leur utilisation est tentante mais elles sont longues et difficiles à exploiter (forte dispersion des réponses).

Enfin, attention à la longueur du questionnaire : ne rajoutez pas trop de questions, au risque de voir augmenter le nombre d'utilisateurs abandonnant son remplissage en cours de route. Un questionnaire à moitié rempli n'est pas utilisable.

¹³ Cf. En savoir plus

En savoir plus : les filtres de questions

Les filtres vous permettent de définir les enquêtés qui pourront répondre à certaines questions en fonction de la réponse qu'ils auront donné à une question précédente.

Par exemple, dans le questionnaire de base qui accompagne le logiciel, toutes les questions ont été filtrées par la question 1 : « *Au cours des douze derniers mois, avez-vous effectué une démarche auprès de nos services ?* ». La suite du questionnaire ne s'affiche que pour les personnes ayant répondu « oui ».

Si vous rajoutez des questions, nous vous conseillons de prêter attention aux filtres et de bien vous demander si la réponse à ces questions est pertinente pour l'ensemble de l'échantillon ou seulement une partie.

C. Administrer le questionnaire

1. Temporalité

Combien de temps doit durer l'étude ? Quand interroger les usagers ?

Plusieurs questions se posent quant à la temporalité de votre étude :

- **D'abord, est-ce mieux de réaliser l'étude à chaud** (juste après l'expérience de service) **ou à froid** (lorsque la démarche est terminée depuis longtemps)? Cela dépend de votre objectif principal.
 - **Enquête à chaud :** Si votre but est de disposer d'un retour d'expérience précis sur votre service et d'alimenter un système d'amélioration continu, vous avez tout intérêt à réaliser votre étude à chaud. Vous pouvez donc envoyer votre questionnaire dès la clôture de la démarche et jusqu'à une semaine après, car par expérience, il y a ensuite un phénomène de dé-mémorisation. Ce type d'interrogation présente une difficulté technique car elle implique une gestion hebdomadaire voire quasi quotidienne des envois d'emails. Les enquêtes à chaud ont également le défaut d'augmenter artificiellement les scores de satisfaction car
 1. ...le répondant a davantage le sentiment de juger son interlocuteur que le service en lui-même (parfois les agents eux-mêmes annoncent aux enquêtés que l'enquête participe directement à leurs indicateurs de performance et ou à leur rémunération ce qui tend à biaiser les résultats des études de satisfaction).
 2. Par ailleurs, la plupart du temps, elles ne permettent pas de prendre en compte l'ensemble de l'expérience client depuis le début jusqu'au résultat réellement final de la démarche puisqu'elles sont faites juste après le contact. Nous avons constaté, pour certaines démarches en ligne, que la satisfaction baissait de 10 points entre la première et la deuxième enquête en raison du manque d'information sur l'avancement de leur démarche.
 - **Enquête à froid :** L'enquête à froid est davantage utile dans une démarche plus stratégique de définition des grands axes d'amélioration. Elle permet de recueillir le sentiment global des usagers à l'égard de votre organisme et l'image qu'ils en gardent suite à *l'ensemble* de leurs interactions avec vous pendant une durée d'un ou deux ans par exemple. A l'inverse de l'enquête à chaud, elle permet de prendre en compte le résultat final de la démarche. Pour les démarches très longues (s'étalant sur plusieurs mois), il est bon de réaliser à la fois

une enquête à chaud et une enquête à froid une fois les résultats de sa démarche connue par l'utilisateur.

- **Ensuite, à quel moment de l'année la faire ?** Evitez les périodes de vacances scolaires : les taux de retour risquent d'être moins bons, de nombreuses personnes ne consultent que peu (voire pas) leurs emails. Evitez également -ou du moins pensez à lisser- les périodes atypiques pour les usagers comme pour vos services comme par exemple les périodes de forte affluence (ex : Noël, pics d'activité), car les usagers que vous contacterez auront des profils atypiques et vos processus surement perturbés.
- **Enfin, pendant combien de temps ?** Cette décision dépend de votre plan d'action global, du temps dont vous disposez pour récupérer les résultats et du taux de retour estimé. Il faut à la fois laisser du temps pour que le maximum d'utilisateurs réponde, tout en imprimant un rythme à votre enquête : décidez avant son lancement d'une date de début, d'une date de fin, et des dates de relance. Par exemple, vous pouvez décider de réaliser votre enquête en 3 semaines, avec deux relances : l'une à la fin de la première semaine et l'autre à la fin de la deuxième.

2. Les difficultés techniques à contourner pour envoyer le questionnaire

Prévenir le blocage éventuel de l'enquête par les services informatiques et pare-feux.

L'envoi d'un questionnaire par email pose certaines difficultés qu'il faut prendre en compte. Vous devez éviter, si vous envisagez un envoi groupé important (plusieurs milliers d'utilisateurs), que **les emails ne soient considérés comme des spams ou bloqués par des pare-feux**. Pour éviter cela :

- Mettez-vous en contact avec **votre service informatique** qui saura vous conseiller sur le volume d'emails qu'il est possible d'envoyer en une seule fois et, si besoin, envoyez les questionnaires en plusieurs fois ;
- Vous pouvez également **prévenir à l'avance les utilisateurs** qu'un questionnaire va leur être envoyé par email, ce qui leur permettra de vous reconnaître en tant qu'expéditeur ;
- Veillez, dans le **titre de l'email**, à éviter les majuscules et les excès de ponctuation, et dans le **corps de l'email** à ne pas mettre d'image afin que la lecture de l'email soit possible sur tous types de logiciels
- Enfin, et surtout, **actualisez régulièrement votre liste de contacts**, afin que les adresses emails dont vous disposez soient mises à jour.

La hot line technique du prestataire retenu (La société Sphinx) est également à votre disposition pour vous aider dans cette phase.

3. Respect des règles déontologiques

Votre étude doit respecter l'anonymat des utilisateurs interrogés et ne poser que des questions respectant l'objectif de votre démarche, c'est-à-dire relatives à la qualité de vos services.

Lorsque vous envoyez un questionnaire pour une étude de satisfaction, vous devez vous assurer de respecter les règles de la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés). Pour cela, **enregistrez votre étude grâce au lien suivant :**

<https://www.declaration.cnil.fr/declarations/declaration/declarant.display.action;jsessionid=140D9C03C8E3FA490ABE73665FCC1CE5>.

Vous recevrez votre déclaration CNIL dans les deux jours suivant votre demande. Veillez également à **vous conformer à ce que vous avez déclaré** : si vous déclarez une enquête portant sur la qualité de vos services et la satisfaction de vos utilisateurs, vous ne pouvez pas leur poser de questions sur un autre sujet (ex : leur opinion sur votre dernière campagne de communication).

Notre outil informatique est conçu pour aider au respect de l'anonymat (pas de correspondance entre le fichier des répondants et celui des réponses).

Il est par ailleurs rassurant pour les usagers de leur **rappeler l'anonymat de leurs réponses** au début de l'enquête avec une phrase type¹⁴.

En savoir plus : les règles à suivre dans l'analyse des résultats

Les **données de signalétiques** sont autorisées dans la mesure où elles ne concernent pas des données dites sensibles (appartenance religieuse, orientation sexuelle...) soumises à autorisation écrite et où leur exploitation est faite au niveau global et non individu par individu.

Attention, dans l'exploitation des données d'enquêtes, veillez à **ne pas divulguer des données indirectement nominatives** (ex : résultats sur les usagers d'un service spécifique dans une commune particulière, sachant qu'ils ne sont que 3). Veillez à ce que les résultats englobent toujours suffisamment de personnes pour que celles-ci ne puissent pas être reconnues.

4. Maximisation du taux de participation

Pour inciter vos usagers à répondre, soignez la rédaction de l'email qui accompagne le questionnaire, et pensez à les relancer au moins une fois.

Plus votre taux de retour sera important, plus les résultats que vous obtiendrez seront représentatifs de l'ensemble de vos usagers. Voici donc quelques conseils pour inciter les usagers à répondre à votre enquête :

- **invoquez la participation de chacun à l'amélioration du service public** : rappelez à l'utilisateur que l'objectif de l'étude est de simplifier et de faciliter ses démarches, et que vous vous engagez à tenir compte de leur avis en mettant en place des plans d'actions ;
- **rappelez la durée limitée du questionnaire** (ex : « *celui-ci ne vous prendra que 10 minutes* ») sans toutefois la minimiser, au risque de voir les répondants s'arrêter à la moitié ;
- **rappelez le caractère anonyme de l'étude** : l'utilisateur se sentira plus libre de donner son avis, sans crainte des conséquences ;
- **envoyer le questionnaire via une adresse email neutre** qui ne corresponde pas au service ou à la personne directement en charge des démarches, car cela peut diminuer la participation mais aussi biaiser les réponses (les usagers peuvent ne pas oser dire ce qui les a insatisfaits). Nous vous conseillons de **créer une adresse email spécifique**, reliée au service qualité de votre organisme (ex : enquete@xx.fr; servicequalite@xx.fr)
- **créez un lien de confiance et de réciprocité avec l'utilisateur** en lui annonçant qu'il aura accès aux résultats de l'étude ainsi qu'aux plans d'actions qui en découleront et qui seront rendus publics.
- Vous pouvez également **envoyer un email de relance aux usagers qui n'ont pas répondu**, dans la mesure du possible une semaine après le premier envoi (et si besoin, faites une deuxième relance deux ou trois semaines après). Le nombre de relances que vous pouvez faire dépend de la durée de votre terrain d'étude, attention toutefois à ne pas les multiplier au risque de harceler vos usagers. [Cf. exemple d'email de relance](#)

¹⁴ Cf. Introduction

D. Analyser les résultats

1. Analyser les résultats d'ensemble et de la structure de la satisfaction de vos usagers

Rapport des résultats d'ensemble :

Le logiciel compris dans le kit vous permet d'obtenir facilement un rapport des résultats d'ensemble (appelés **tris à plat**). Ce rapport vous permet d'avoir un premier degré d'analyse déjà très riche en enseignements : pour chaque question posée, vous obtenez le pourcentage d'utilisateurs concernés par chaque modalité de réponse (ex : 35% de « tout à fait », 56% de « plutôt »...).

Structure de la satisfaction : neutraliser le ventre mou dans la présentation de vos résultats

Comme indiqué dans la première partie de ce guide, tout l'enjeu est de savoir manier les scores obtenus en ayant en tête les benchmarks assez élevés en matière de scores de satisfaction¹⁵. Nous vous invitons ensuite à repérer la structure de la satisfaction de vos utilisateurs et d'observer l'évolution de leur satisfaction dans le temps.

Les personnes ayant répondu n'être pas vraiment ou pas du tout satisfaites peuvent être regroupées dans la catégorie des insatisfaits. Vous pouvez ainsi repérer la structure de la satisfaction de vos utilisateurs, **en 3 groupes distincts** :

- les **satisfaits** (tout à fait satisfaits)
- **le ventre mou** (plutôt satisfaits)
- et les **insatisfaits** (pas vraiment et pas du tout satisfaits).

Si vous êtes amenés à rendre compte de ces résultats par des graphiques, il est utile de faire ressortir la différence entre les personnes réellement satisfaites (% de très satisfaits en vert) et celles moyennement satisfaites (% plutôt satisfaites en gris).

2. Calculer votre score de recommandation ou votre score d'effort

Comme évoqué précédemment¹⁶, le score de recommandation à autrui et le score d'effort utilisateur sont deux indicateurs synthétiques qui ont le mérite d'être facilement communiqués à l'extérieur, de marquer en interne les efforts d'orientation envers les utilisateurs, d'être suivis facilement dans le temps et, pour ce qui est du NPS, de permettre une comparaison avec un certain nombre d'organisations.

Les deux questions ont des échelles de réponse de 0 à 10. Habituellement, elles font l'objet d'un classement des réponses en 3 catégories d'individus : Mauvais scores (notes de 0 à 6), neutres, Bon scores (9 ou 10).

Pour ce qui est du score de recommandation Les personnes ayant donné des notes de 0 à 6 sont appelés des détracteurs et ceux ayant donné des notes de 9 à 10 des promoteurs.

¹⁵ Voir le « Guide partie introductive » Partie A.3 « savoir interpréter un score de satisfaction » et Partie A.4 « repérer la structure de satisfaction de vos utilisateurs »

¹⁶ Voir le « Guide partie introductive » Partie A.5 « De nouveaux indicateurs pour piloter la relation client/ utilisateurs », et Partie B.8 « Au-delà de la satisfaction, des indicateurs pour mesurer l'implication des utilisateurs du présent guide »

Vous pouvez alors calculer votre Net Promoter Score se fait en calculant la différence entre le pourcentage de promoteurs et celui des détracteurs. En théorie, votre score peut donc aller de -100 (que des détracteurs) à +100 (que des promoteurs). Un NPS positif est donc bon, un NPS supérieur à 50 est excellent.

3. Hiérarchiser les actions à mettre en œuvre, le bilan d'action :

Le calcul de l'importance d'un critère

Le logiciel de notre kit vous permet de calculer l'importance de chaque critère détaillé dans la satisfaction globale.

Un indice faible de satisfaction n'équivaut pas nécessairement à un niveau de priorité élevé sur le plan des améliorations de la qualité de service. Par exemple, même si la disposition de vos locaux n'est pas du tout appréciée de vos usagers, elle n'est pas forcément la priorité d'action à leurs yeux. Le logiciel vous permet, par un calcul, de **déterminer le poids de chacun dans la satisfaction globale**. Dans notre questionnaire, vous n'avez donc pas besoin de demander directement aux enquêtés quelle importance ils accordent à chaque item. **Le calcul statistique de l'importance de chaque critère -ou plus exactement sa déterminence- permet de connaître la corrélation statistique réelle entre les différents critères et la satisfaction globale des usagers en allant au-delà du déclaratif**. Dans leurs déclarations, les usagers sont souvent soumis à un effet de désirabilité sociale ¹⁷.

Passer à l'action grâce au bilan d'action

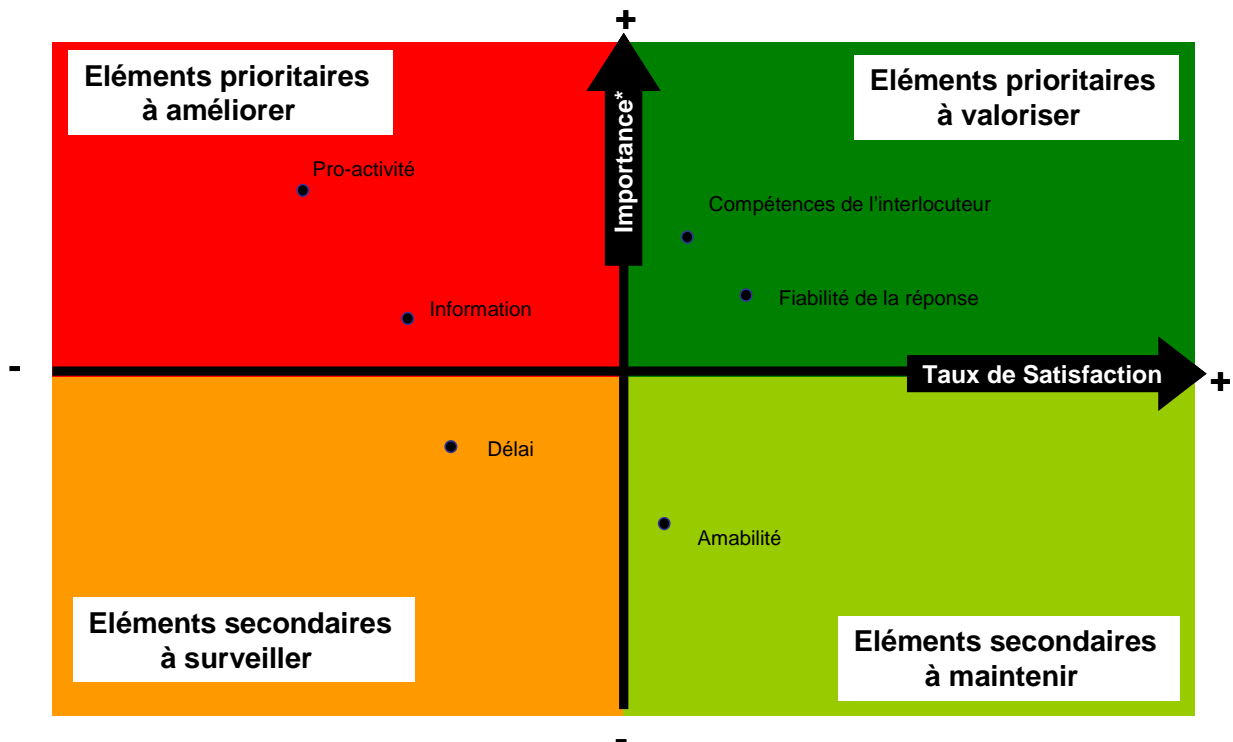
La matrice satisfaction/importance permet de distinguer visuellement les forces et faiblesses de votre service et les points sur lesquels votre action devra prioritairement porter.

Construction du mapping :

Grâce aux résultats de la satisfaction des usagers sur chacun des items testés (question 3 à 5) et à la satisfaction globale (question2), il est possible de réaliser le mapping ci-dessus.

- **en abscisse (de gauche à droite), est reporté le taux de satisfaction** pour chaque item détaillé (issu directement des réponses des enquêtés)
- **en ordonnée (de bas en haut), est reportée l'importance de chaque item** calculée grâce au score de contribution de chaque item à la satisfaction globale.

¹⁷ C'est-à-dire que l'enquêté a tendance à donner la réponse qu'il croit être la plus légitime et non celle qu'il aurait donné spontanément



Lecture du mapping :

Cette matrice¹⁸ permet de distinguer quatre catégories de facteurs :

- **Les éléments de force** à valoriser (éléments importants et satisfaisants) : dans l'exemple ci-dessus, la compétence de l'interlocuteur apparaît comme un élément à la fois satisfaisant et important. Cet élément est donc un point fort à maintenir
- **Les éléments de faiblesse** à corriger (importants et peu satisfaisants) : dans l'exemple, les usagers ont noté durement la qualité de l'information ainsi que la capacité de pro-activité de l'organisme or ces deux éléments font partie des éléments déterminants dans la sanctification des usagers. Il s'agit donc des points à améliorer prioritairement.
- **Les éléments secondaires à surveiller** (peu satisfaisants et peu importants) : le délai de réalisation des démarches a également été mal noté mais il est bien moins important pour la satisfaction finale des usagers, il s'agit donc d'un axe d'amélioration moins important.
- **Les éléments secondaires à maintenir** (satisfaisants mais peu importants) : de même la fiabilité de la réponse ainsi que l'amabilité de l'interlocuteur sont des éléments secondaires dans la satisfaction finale des usagers et bien notés par les usagers.

Une fois analysés les éléments du mapping, vous disposez des grands axes de votre futur plan d'action. Vous pouvez compléter votre analyse par la lecture des verbatims des questions ouvertes sur les raisons de la satisfaction/ l'insatisfaction et les attentes des usagers. Cette lecture peut apporter des éléments de compréhension complémentaires et parfois inattendus.

¹⁸ Les axes correspondent à la moyenne des mesures de satisfaction et de contribution

En savoir plus : dans l'analyse de la satisfaction : repérer les moteurs de la satisfaction ¹⁹

Le type d'analyse que nous allons évoquer dans ce paragraphe ne sont pas fournies de manière automatique dans le kit. Pour les mettre en œuvre, il vous faudra recourir à des prestations statistiques que peuvent fournir certains instituts de sondage. Pour autant, il est intéressant d'évoquer ces analyses car elles aident à mieux comprendre les ressorts de la satisfaction des usagers.

La satisfaction n'est pas un phénomène linéaire : les différents critères peuvent davantage contribuer à la satisfaction (facteurs d'excellence) ou davantage à l'insatisfaction (facteurs basiques)

Les éléments déterminant la satisfaction peuvent être de quatre sortes²⁰ :

Les éléments moteurs/clés sont des éléments qui ont une forte influence sur la satisfaction s'ils sont présents, et une forte influence sur l'insatisfaction s'ils sont absents. Par exemple le goût du café que l'on vous sert dans un café est un facteur clé : s'il est bon, vous serez satisfait, et s'il est mauvais cela vous rendra insatisfait.

Les éléments basiques : s'ils sont présents, ils n'augmentent pas la satisfaction. Ils sont en revanche fortement porteurs d'insatisfaction s'ils sont absents. Vous devez donc maintenir un bon niveau de performance pour ces facteurs, les standardiser, car ceux-ci sont acquis dans l'esprit de l'utilisateur. Si l'on vous sert le café dans une tasse sale, cela vous rendra insatisfait, mais une tasse propre n'augmentera pas votre satisfaction. Cet élément est en somme dû. Il est considéré comme basique.

Les éléments d'excellence ne génèrent pas d'insatisfaction s'ils sont absents, mais entraînent une grande satisfaction s'ils sont présents. Ce n'est pas sur ces éléments qu'il faut agir en priorité : ils sont plutôt un « plus » pour créer de la très grande satisfaction. Accompagner votre café d'une amande vous rendra ainsi plus satisfait, mais son absence n'engendre pas d'insatisfaction.

Les éléments secondaires sont ceux qui n'ont pas ou peu d'influence, que ce soit sur la satisfaction ou l'insatisfaction. Ce ne sont donc pas ceux sur lesquels vous devez vous concentrer. Par exemple, si vous prenez un café dans un bar, que celui-ci soit servi dans une tasse blanche ou de couleur, l'impact sur la satisfaction est neutre.

Déterminer quels sont les facteurs clés, d'excellence, basiques ou secondaires permet de **prioriser l'action de simplification et de modernisation** spécifique à votre service. Il est possible d'aller encore plus loin en déterminant les scénarii d'action les plus efficaces pour augmenter le nombre d'utilisateurs satisfaits ou diminuer le nombre d'utilisateurs insatisfaits. Pour en savoir plus voir les travaux réalisés sur ce sujet²¹.

4. Analyse des résultats détaillés et segmentation des usagers

Vous pouvez ensuite analyser vos résultats selon les variables déterminantes et le profil des usagers.

¹⁹ Voir le document spécialement consacré à ce sujet <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/etudes/lanalyse-des-moteurs-de-la-satisfaction-usagers>

²⁰ Ces éléments s'inspirent des travaux réalisés en marketing notamment par la chercheuse Sylvie Llosa

²¹ De l'écoute des usagers à l'action, « *La satisfaction : en comprendre la logique, en identifier les leviers* », SGMAP disponible sur le site <http://www.modernisation.gouv.fr/documentation/etudes/lanalyse-des-moteurs-de-la-satisfaction-usagers>

Rapport des résultats d'ensemble :

Au-delà des **tris à plat**, vous pouvez réaliser des **tris croisés**. Ces tris ne font pas partie du rapport d'analyse automatique du logiciel, ce sera donc à vous de les construire si nécessaire. Ils permettent de relier plusieurs questions entre elles pour détecter les variables qui ont une influence sur les réponses (par exemple regarder si la satisfaction varie en fonction du mode de contact utilisé).

Vous pouvez ainsi faire une analyse différenciée des résultats selon votre segmentation d'usagers. Vous pourrez par exemple analyser les résultats selon :

- Les **caractéristiques sociodémographiques** : Par exemple, vous pouvez observer si les usagers jeunes utilisent réellement plus les services Internet que les autres. Cela vous permettra notamment de centrer vos plans d'actions ou de communication sur un groupe d'usagers en particulier.
- Les **services qu'ils utilisent** : si votre organisme propose plusieurs offres, vous pouvez vous intéresser aux usagers d'une offre particulière, ou comparer la satisfaction des usagers de plusieurs offres pour déterminer celles à améliorer en priorité et pour lesquelles les démarches sont les plus complexes.
- Les **modes de contacts priorisés pour rentrer en contact avec vous** : de la même manière que pour les différents services, vous pouvez comparer la satisfaction des usagers qui utilisent vos différents modes de contact (Internet, guichet, téléphone...).

En savoir plus : comment éditer des tris sous Sphinx

Après votre inscription, vous pourrez accéder à un didacticiel qui vous expliquera la marche à suivre.

E. Utiliser les résultats pour améliorer le service

5. Le benchmark ...et ses limites

La comparaison à d'autres services est tentante. Cependant elle est difficile à faire. La comparaison de son propre service au fil du temps reste la plus pertinente

Nous vous recommandons de faire attention à l'analyse des résultats et aux comparaisons entre services : ceux-ci ne sont pas tous de même nature, et il est plus facile d'obtenir 90% de satisfaits sur l'entretien des parcs que sur l'accompagnement au retour à l'emploi. Avant de faire des comparaisons, il faut faire attention à plusieurs caractéristiques :

- la **diversité des publics** concernés (grand public, professionnels, en difficulté...) ;
- le **type de fréquentation** (volontaire ou non, gratuite ou non, occasionnelle ou régulière...) ;
- la nature du **service** (spécialisé ou non, monopole ou concurrence...) ;
- des services **homogènes** (ex : ramassage des ordures, police) obtiennent souvent un indice de satisfaction plus élevé que des services **hétérogènes** (ex : demandes d'aides)²² ;
- les services **complexes** (ex : une demande d'aide) obtiennent des notes de satisfaction moins élevées que des services **transactionnels** plus automatiques (ex : renouvellement de passeport ou immatriculation), car ils sont plus simples²³.

²² Notions développées dans : DINSDALE Geoff, MARSON D. Brian, Sondages auprès des clients et des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations, Réseau du service axé sur les citoyens, Centre canadien de gestion, Canada, Mars 1999

²³ Notions développées dans THUIS Nick, Measure to improve. Improving public sector performance by using citizen – user satisfaction information, EUPAN, EIPA, 2011

A terme, l'utilisation du questionnaire standard associé à ce guide (sans modifications, ou seulement à la marge) pourra éventuellement permettre la création d'une base de données de comparaison sous réserve d'acceptation des personnes (même méthodologie).

6. Communiquer vos résultats : rendre compte aux agents et aux usagers

L'idéal est d'informer l'ensemble du personnel de la conception de l'étude puis de ses résultats, pour insuffler une véritable dynamique d'amélioration du service.

La communication interne peut passer par des **réunions**, des **affichagees**, des **brochures**... Elle permet d'accroître la sensibilité des gestionnaires et du personnel au processus d'amélioration du service, et aide ainsi à obtenir un **plus grand soutien**. Elle vise trois cibles :

- **Le management**, à impliquer dès la conception de l'outil, et dans la transformation des résultats en objectifs ;
- **Le personnel de guichet ou de contact**, qu'il faut informer des résultats et associer à la définition des solutions, pour que ceux-ci ne soient pas vécus comme une sanction ou un jugement de leur travail ;
- **Les autres agents**, qu'il faut informer des résultats.

Pensez à communiquer aux usagers les résultats de l'étude...

Le simple fait de mettre en place une enquête de satisfaction auprès de vos usagers augmente leur satisfaction : ils perçoivent alors votre organisme comme un organisme qui est à leur écoute²⁴. La communication externe est donc très importante. Cette communication peut passer par plusieurs canaux :

- Les **emails informant les usagers ayant participé** des résultats de l'étude, afin de leur montrer que leur avis a bien été pris en compte ;
- Une **campagne d'information** et **l'affichage de certains résultats dans les locaux qui accueillent les usagers** vous permettront de tenir informés l'ensemble de vos usagers, au-delà de ceux qui ont répondu au questionnaire. Outre l'effet en termes d'image pour votre organisme, cela pourra vous apporter un meilleur taux de retour lors de vos prochaines études de satisfaction;

mais aussi les engagements d'amélioration de la qualité de service qui en découlent.

L'étude de satisfaction que vous avez réalisée vous informe sur les améliorations prioritaires à mettre en œuvre et les attentes de vos usagers. Ces résultats sont à mettre en perspective avec deux autres facteurs : la **faisabilité technique** des demandes et leur **coût**. Cela vous permettra de fixer des **engagements de service adéquats**.

Nous vous conseillons d'inclure la communication sur les engagements de service pris suite à l'étude en même temps que la communication des résultats ou en léger différé si les contraintes de temps sont très fortes. Cela permet de montrer aux usagers que leur avis compte vraiment, qu'il n'est pas demandé seulement pour la construction d'indicateurs de performance mais bien pour l'amélioration du service qui leur est rendu. Vous pouvez d'ailleurs **associer les usagers à la recherche de solutions**, en mettant en place des groupes de co-construction avec les plus motivés.

²⁴ C'est ce qu'on appelle l'effet Hawthorne

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