

Enquête de satisfaction

<http://www.init-satisfaction.net/>



***Retenez toujours ces deux grands principes :
le quali sert à comprendre le quanti à mesurer !***

• Valorisez vos résultats

Un constat : la plupart des entreprises sous-exploitent les résultats de leurs enquêtes de satisfaction clients.

On met des dizaines, voire des centaines de milliers de francs dans le terrain d'enquête et presque rien dans l'exploitation des réponses (un stagiaire et Excel...).

C'est comme si les pétroliers nous vendaient du pétrole brut...L'exploitation c'est comme le raffinage, c'est ce qui fait la véritable valeur du produit.

L'analyse descriptive des réponses ne vous explique rien, comme son nom l'indique elle se contente de décrire, or **décrire n'est pas décider**. Pour décider, vous avez besoin de spécialistes capables d'aller au delà des évidences et d'exploiter toute la matière brute dont vous disposez.

Depuis 1995, nous aidons les entreprises dans ce domaine. Que nous récupérions les réponses de vos propres enquêtes ou que nous les réalisions, **nous sommes capables de valoriser vos résultats** bien au delà de ce que vous imaginez

• Schéma général

La réalisation d'une enquête de satisfaction clients repose sur les 3 grandes étapes décrites ci-dessous.

Les carrés en jaune sont des étapes « obligatoires », les verts sont « optionnelles », selon vos besoins et votre expérience. Le terrain d'enquête est « au choix » selon un des 4 modes existants.

1. Préparation	2. Terrain d'enquête	3. Exploitation
Comité de pilotage interne <ul style="list-style-type: none"> - Cibles de clients - Liste des questions - Fichier client - Planning détaillé 	2.1/ POSTAL <ul style="list-style-type: none"> - Impression questionnaire - Mise sous pli et routage - Boite postale pour retour libre réponse. 	Contrôles des bases <ul style="list-style-type: none"> - Contrôles qualité des bases (effectifs - réponses)
Écoute clients (Quali) <ul style="list-style-type: none"> - Entretiens auprès d'une dizaine de clients pour sélectionner les critères de mesure pertinents 	2.2/ TELEPHONE <ul style="list-style-type: none"> - Impression questionnaire - Formation des enquêteurs - Écoute et contrôle terrain - Suivi des quotas 	Analyse descriptive <ul style="list-style-type: none"> - Tris à plat de l'ensemble des réponses - Tris croisés sur la signalétique - Tris croisés entre les réponses
Sondage interne <ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des collaborateurs pour valider et sélectionner les critères 	2.3/ FACE A FACE <ul style="list-style-type: none"> - Impression questionnaire - Prise de rendez vous - Formation des enquêteurs - Suivi des quotas 	Rapport Graphique <ul style="list-style-type: none"> - Mise en valeur graphique de l'ensemble des réponses et des croisements pertinents
Écoute clients (Quanti) <ul style="list-style-type: none"> - Sondage préliminaire auprès de 50 à 100 clients pour sélectionner statistiquement les critères définitifs. 	2.4/ WEB <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction questionnaire - Base E mail clients - Dvp. Informatique - Envoi des mails 	Analyses avancées <ul style="list-style-type: none"> - Importance des critères - Croisement importance / satisfaction - Indices de synthèse - Analyse concurrentielle - Typologie de fidélité - Pondération économique etc...
	Enquête Miroir <ul style="list-style-type: none"> - Enquête auprès des collaborateurs sur la satisfaction clients 	

• Le questionnaire

1 - Créer un Questionnaire Pertinent

La construction d'un questionnaire « pertinent » comprend 4 grandes étapes, certaines sont obligatoires, d'autres sont facultatives mais peuvent apporter plus de valeur à votre travail.

Voici des exemples présentant la différence entre une échelle sémantique et une échelle mathématique

1.1. Etape 1 (obligatoire) : Comité de pilotage interne

La première étape consiste à réunir un groupe de travail interne de collaborateurs réellement concernés par la relation et le contact client (commerciaux, service clients, service qualité, marketing, vendeurs, chefs de régions, etc..). Plus le groupe est hétérogène meilleur c'est ! Vous aurez de multiples points de vue sur la vision client... Ce groupe doit être compris entre 8 et 12 personnes maximum pour être efficace. Prévoir 2 à 3 heures de travail.

Les objectifs sont doubles

- Définir par une écoute interne **quels sont les grands thèmes, les critères devant servir de base à la mesure** et identifier tous les points possibles (perceptibles par le client et importants pour lui)
- **Communiquer et fédérer l'interne autour du projet** et «dédramatiser» l'outil de mesure qui est souvent ressenti comme un outil d'évaluation individuel... Mettre tout le monde d'accord sur la méthodologie retenue (mode d'enquête, taille d'échantillon, type d'échelle, calendrier, etc...) et préparer à la remise des résultats, en bref, créer de l'envie et éliminer les blocages....

Vous devez sortir de cette réunion avec une liste de critères que vous pourrez réduire ensuite pour parvenir à votre questionnaire.

1.2. Etape 2 (importante) : Ecoute externe

La seconde étape consiste à réaliser une **phase d'écoute clients** afin de préciser avec eux quels sont les critères importants sur lesquels repose leur évaluation d'un « bon » fournisseur. Cela peut être réalisé à partir d'entretiens individuels ou d'une région de groupe. L'objectif n'est pas de savoir sur quoi vous êtes « bon ou mauvais » mais de savoir sur « quoi » ou vous juge....

Il faut prévoir entre 10 et 30 entretiens selon que votre clientèle est homogène ou hétérogène. Si vous avez peu de budget ou pas de délai, cette phase peut être supprimée (c'est dommage) pour autant que la phase précédente «d'écoute interne» ait été bien menée selon les règles de l'art...

1.3. Etape 3 (facultative – économique) : Validation interne

Cette étape consiste à soumettre un avant-projet de questionnaire à l'ensemble des collaborateurs concernés par la relation clients en leur demandant d'évaluer **l'importance pour les clients de chaque critère dans l'évaluation de votre qualité de service**. Cette évaluation interne poursuit 2 objectifs :

- **Communiquer** auprès du plus grand nombre, annoncer l'étude et présenter les critères les de mesures envisagés

- Aider à la **sélection** des critères par l'analyse des réponses considérés par tous comme « essentiels ou secondaires »

1.4. Etape 4 (facultative - coûteuse) : Validation externe

Cette dernière étape de validation quantitative externe peut être utilisée dans 2 cas

- Vous avez impérativement besoin de disposer d'un questionnaire « **indiscutable** » sur le plan de la politique interne (vous êtes un service public – une grosse entreprise – des enjeux financiers découlent des résultats, etc...)... Dans ce cas, toute sélection qualitative (interne ou externe) peut sembler suspecte....
- Vous avez **des segments de clients très différents** entre eux (petits commerces / grande distribution) et vous pressentez que les critères de mesure de chaque questionnaire ne seront pas les mêmes au sein de la liste issue des phases d'écoute précédentes.

Dans ce cas, **un sondage préliminaire réalisé auprès de quelques centaines de clients** vous permettra d'obtenir une validation quantitative indiscutable de la sélection des 30/40 critères devant figurer dans le questionnaire final. Vous pouvez envisager de réaliser plusieurs questionnaires spécifiques à vos cibles si chacune d'elle a retenu des critères différents....

Si vous réalisez tout ou partie de ces autres étapes, vous vous serez assuré que vos critères de mesure sont bien représentatifs des attentes de vos clients (et pas uniquement de la vision d'un service ou d'un individu...)

Il ne vous reste plus qu'à rédiger votre questionnaire selon le mode d'enquête retenu (postal téléphone, etc...)

2 - 12 Trucs et Astuces pour bâtir un bon questionnaire

1. Joignez une lettre de votre direction (en postal) ou valorisez l'objet de votre appel (téléphone)

pour motiver vos interlocuteurs et faire passer l'esprit satisfaction client qui anime votre démarche.

2. Posez votre question sur la satisfaction globale en début de questionnaire (les opinions sont plus sincères et un peu plus sévères)
3. Articulez votre enquête avec des thèmes généraux (commercial, logistique) et les critères qui les définissent ensuite (fréquence de visite des commerciaux - qualité de la livraison)
4. Utilisez de préférence une échelle mathématique pour le téléphone et une échelle sémantique pour le postal
5. Posez une question ouverte, soit en fin de thème, soit à chaque point d'insatisfaction (c'est un peu plus lourd)
6. Placez les questions de signalétique en fin de questionnaire
7. Posez une question de levée d'anonymat si vous souhaitez donner une suite opérationnelle aux insatisfactions relevées
8. Si vous analysez la concurrence, limitez vous à 1 ou 2 concurrents maximum et cherchez à vous comparer sur les grands thèmes, pas sur chaque critère...
9. N'oubliez pas des questions orientées fidélité (recommandation, réachat, préférence, etc..)

10. Bannissez toutes les questions qui ne reposent pas sur une vraie " expérience " de vos clients

11. Limitez votre enquête à 4/6 pages pour l'écrit et à 15/20 minutes maximum pour le téléphone. Un conseil : en divisant le nombre de questions que vous posez par 3, vous obtenez un rapide estimatif de la durée de votre enquête (en minutes), 15 questions, c'est 5 minutes....

12. Testez toujours votre questionnaire dans votre entourage avant sa réalisation

• Les échelles de réponse

**I n'existe pas de "meilleure" échelle,
il existe une échelle adaptée à chaque étude...**

1 - Définition

Il existe deux types d'échelles de recueil des opinions qui peuvent être utilisées lorsque vous réalisez une étude de satisfaction :

- les échelles sémantiques : des mots
- les échelles mathématiques : des notes

Voici des exemples présentant la différence entre une échelle sémantique et une échelle mathématique

2 - Échelle sémantique

Que pensez-vous de la qualité de nos produits ?

Excellent	Très bien	Bien	Mauvais	Très mauvais
-----------	-----------	------	---------	--------------

Etes-vous satisfait du Service Après Vente ?

Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout
-------------	--------	------------	-------------

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Facile à administrer en postal et en auto-administré.	Exprime mal les nuances d'opinion (4 ou 5 réponses seulement)
Pas d'ambiguïté en terme d'interprétation.	Favorise une forte concentration sur les réponses du milieu.
Utilisable lors des études internationales multi-pays.	Affaiblit les réponses aux extrêmes.
	Oblige une pondération afin d'établir un score qui résume la distribution des 4 ou 5 opinions sur l'échelle
	Forte inertie des résultats (les résultats évoluent peu d'une vague à l'autre)
	Lourde (et déconseillée) en administration téléphonique.

3 - Échelle mathématique

Quelle note /10 donneriez-vous à l'accueil téléphonique ?

Quelle note /20 donneriez-vous aux compétences techniques des commerciaux ?

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Facile à administrer en enquête téléphonique.	Difficile à utiliser à l'international, la base 10 ou 20 n'étant pas universelle
Plus rapide, donc possibilité de poser plus de questions.	Quelle est la valeur d'une "bonne" note donnée par les interlocuteurs ? **
Plus agréable à répondre	
Fait référence au système scolaire.	
Respecte mieux les nuances des	

opinions exprimées sur chaque critère (en base 20)	
N'oblige pas à une interprétation des réponses avant traitement statistique	

** Pour résoudre ce point faible, il existe une technique dite "d'étalonnage des notes " expliquée ci-dessous :

Étalonnage des notes

Afin d'identifier la valeur d'une " bonne " note, il est conseillé de poser une question d'étalonnage.

Celle-ci consiste à poser la question subsidiaire suivante après avoir obtenu une note :

" La note que vous venez de me donner correspond à quel niveau pour vous ? "

Excellent	Très bon	Bon	Moyen	Médiocre
1	2	3	4	5

L'analyse des moyennes correspondant à chaque réponse vous permet de déterminer les niveaux de " bonnes " et de " mauvaises " notes et de vous en servir dans l'étalonnage de vos résultats.

4 - Notre conseil

Certaines échelles sont mieux adaptées à certains modes de recueil :

Mode de recueil	Échelle Sémantique	Échelle Mathématique
Face-à-Face	++	+++
Postal	+++	+
Téléphone	+	+++

En général utilisez :

- l'échelle mathématique en Business to Business,
- l'échelle sémantique à l'international.

5 - Échelle mixte

Il existe un autre type d'échelle dite " mixte " ou " échelle mathématique assistée " qui peut être utilisée essentiellement **en postal**.

Elle associe les avantages des deux échelles précédentes puisqu'elle permet de préserver les nuances de jugement au sein d'une échelle de valeur bien définie :

Comment jugez-vous notre accueil téléphonique ? (merci d'entourer le chiffre correspondant à votre réponse)

Mauvais		Moyen		Bon		Très bon		Excellent	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Cette technique alourdit cependant la maquette du questionnaire et oblige parfois à sacrifier des questions au profit de la lisibilité et de la mise en page...

• L'échantillon

Dans une enquête de satisfaction, on appelle "population", l'ensemble des clients de la société.

Si la population n'est composée que de quelques dizaines ou centaines de clients, on peut envisager d'interroger la totalité des clients.

Plus la population est faible, plus vous pouvez être exhaustif et chercher à interroger tout le monde. Dans la pratique, les réalités et les aléas du terrain d'enquête (refus de répondre, injoignable, etc.) ne permettent d'interroger que 70 % à 80 % de la clientèle, ce qui est déjà très bien.

Lorsque la taille de la population est importante : plusieurs centaines, milliers de clients ou plus, il faut prélever un échantillon représentatif de la population de référence.

Contrairement à une idée reçue, la taille de la population n'influence pas directement le calcul de la taille d'échantillon !

La taille de l'échantillon dépend en fait de 3 facteurs :

1 - du nombre de niveaux d'analyses

pour lesquels vous attendez un résultat précis,

2 - du taux de précision

recherché ou accepté dans ses résultats (l'intervalle de confiance)

3 - des budgets alloués :

la précision a un coût, on peut toujours acheter plus de précision, mais il faut bien trouver une limite

1 - du nombre de niveaux d'analyses

pour lesquels vous attendez un résultat précis

1 - NOMBRE DE NIVEAUX D'ANALYSE

Principe :

Chaque niveau d'analyse pour lequel vous souhaitez avoir un résultat (âge, région etc.) doit avoir un nombre de réponses suffisant pour en déduire des résultats fiables.

• **Segmentation**

La première étape de la construction de votre échantillon est de définir le niveau de détail des résultats que vous souhaitez entre :

- **les différents segments qui structurent votre population**
- vous pouvez segmenter votre clientèle de plusieurs façons : par secteurs géographique, activités, types de produits vendus, tranches de chiffre d'affaires, etc.
- **le nombre de niveaux d'analyses de chaque segment**
- pour chaque segment ci-dessus, vous devrez préciser le nombre de niveaux d'analyse que vous souhaitez réaliser...

Le tableau ci-dessous vous donne un exemple de 4 segments de résultats analysés en plusieurs niveaux :

Segments	Nombre de niveaux	Type de niveaux
Géographique	4	Nord - Sud - Est - Ouest
Activités	5	1 - 2 - 3 - 4 - 5
Produits	3	A - B - C
CA	3	Petit - Moyen - Gros

Important : C'est donc le niveau de détail que vous souhaitez avoir qui influence la taille de votre échantillon (et pas la taille de la population de référence).

- **Taille minimale**

Chaque niveau de résultat doit comprendre entre 50 personnes (conseillé) et 30 personnes (minimum) pour permettre une analyse.

En dessous de ce nombre, un niveau de résultat n'est statistiquement plus significatif. Cela peut avoir une valeur qualitative et indicative (une tendance) mais aucune valeur statistique.

- **Calcul**

Dans l'exemple de segmentation ci-dessus, le segment le plus important est l'activité, qui comprend 5 niveaux.

En multipliant ce nombre par 50, on obtient une taille d'échantillon de 250 personnes.

Cette taille d'échantillon "globale" de 250 personnes sera suffisante pour analyser tous les autres niveaux d'analyses des autres segments qui sont moins nombreux (3 ou 4 niveaux seulement).

- **Segment maître**

Le segment comportant le plus de niveaux d'analyses est appelé le segment "maître" car c'est lui qui dirige la taille d'échantillon global ; tous les autres segments pouvant être pris en compte avec sa taille d'échantillon.

Faites donc attention à un segment qui aurait beaucoup de niveaux d'analyses car en multipliant par 50, vous risquez d'arriver une taille d'échantillon très importante.

Lorsqu'un segment a beaucoup de niveaux, posez-vous toujours la question : Est-ce utile et opérationnel ? Est-ce que je ne peux pas regrouper ces niveaux entre eux et les réduire ?

- **Croisement**

Le fait de vouloir croiser deux segments entre eux pour obtenir un niveau d'analyse plus fin (ex : résultat de chaque région croisé par le chiffre d'affaires des clients), conduit à des tailles d'échantillon très importantes (et très coûteuses).

Il faut toujours limiter sa gourmandise dans les croisements de segments... Ainsi dans l'exemple ci-dessus, le fait de vouloir disposer de résultats :

par régions	4
croisé par les activités	5

conduirait à	20 niveaux d'analyses
et donc à	1 000 personnes interrogées ! 5 x 4 x 50

Les croisements d'analyses sont très inflationnistes et il vaut mieux **ajouter** de nouveaux segments pour enrichir les analyses (en tri à plat) que vouloir croiser des segments entre eux...

L'analyse des résultats auprès de sous-populations impose donc la constitution d'un échantillon important, afin de disposer d'une taille suffisante pour que chaque niveau étudié soit statistiquement significatif.

2 - TAUX DE PRECISION

Définition :

Le taux de précision est l'intervalle de confiance que l'on peut accorder aux résultats obtenus auprès d'un **échantillon** de la population, comparé au résultat que l'on aurait obtenu si on avait interrogé la **totalité** de la population.

Exemple :

Sur la base de 20 % de clients insatisfaits sur une question précise, un échantillon de 100 personnes vous garantit un intervalle de confiance de 8 points. Ceci veut dire que si vous aviez interrogé tout le monde, la réponse à cette question serait comprise entre 12 % et 28 % (20 % à +/- 8)

Les méthodes d'analyses probabilistes par échantillonnage consistent à choisir au hasard certains éléments de la population de référence. Si les éléments ont exactement la même chance d'être choisis, on peut calculer le taux de précision.

Les Égyptiens utilisaient déjà des techniques de sondage par échantillon pour comparer la qualité des récoltes...

Vous pouvez approcher le taux de précision de deux façons :

1. compte tenu **d'une taille d'échantillon** donnée, quel est le taux de précision que j'obtiens ?
2. compte tenu **d'un taux de précision** cherché, quelle est la taille d'échantillon nécessaire pour l'obtenir ?

• Formule mathématique

Il existe des formules et des abaques, connues sous le nom de “ Table de Gauss ” qui permettent de calculer la **taille de l'échantillon** et le **taux de précision**.

Pour être sûr à 80 % que la réponse est fiable, la formule est la suivante :

$$1.28 \sqrt{1 - \frac{Ech}{Pop}} \sqrt{A \frac{(100 - A)}{Ech}}$$

A : Pourcentage de réponses à mesurer

Pop : Taille de la population

Ech : Taille de l'échantillon

• Règle de base

Le taux de précision est inversement proportionnel au quadruple de la taille de l'échantillon

Pour réduire le taux de précision par 2,

Il faut multiplier l'échantillon par 4 !

Ainsi, si 20 % de vos clients sont insatisfaits sur une question, un échantillon de 100 personnes vous garantit un intervalle de confiance de 8 points (ce qui est suffisant sur certains sujets - et qui ne coûte pas trop cher...).

Si cet intervalle de 8 points ne vous paraît pas suffisant, vous devrez multiplier l'échantillon par quatre (soit 400 personnes) pour réduire cet intervalle de moitié (soit 4 points).

Chaque volonté de réduction de l'intervalle de confiance suivra la même règle, comme le montre l'exemple ci-dessous (calculé pour une réponse à 20 % d'insatisfaction)

Échantillon	Intervalle de confiance	Résultats compris entre
100 personnes	8 %	12 et 28
400 personnes	4 %	16 et 24
1 600 personnes	2 %	18 et 22
7 200 personnes	1 %	19 et 21

L'exemple ci-dessus montre donc que la précision statistique coûte très cher car pour garantir 1 point d'intervalle de confiance des résultats, il faudrait interroger 7 200 personnes !

Dans la pratique, on cherche toujours à **optimiser les budgets** en cause et limiter la taille d'échantillon au strict nécessaire

• **Précision & satisfaction**

L'expérience démontre qu'en étude de mesure de la satisfaction, la dispersion des opinions est forte et que, classiquement le taux de clients insatisfaits est relativement faible (généralement inférieure à 20 %).

Cette répartition prévisible (inférieure à 20 %) offre donc une meilleure garantie de précision et permet de limiter les tailles d'échantillons au strict nécessaire, en acceptant ce principe de départ qu'il n'existera qu'une minorité de clients insatisfaits.

Par ailleurs, dans l'hypothèse où 50 % de vos clients seraient insatisfaits sur un critère, votre problème consisterait moins à vous demander si la "vraie" réponse est 45 % ou 55 % que de vous mobiliser d'urgence pour vous attaquer à un dysfonctionnement aussi fort !

Nous considérons donc, pragmatiquement, que c'est moins la précision de l'information qui importe que l'information elle-même.

• **Volonté de précision ?**

Il est aussi important de se poser la question de l'opérationnalité de la précision...

Si une étude (bon marché) auprès de 200 clients vous donne cinq priorités d'actions évidentes, est-ce que la précision que vous donnerait une étude auprès de 800 clients changera quelque chose à votre plan d'action, pour un budget quatre fois plus élevé ?

Par contre, interroger 800 clients peut être nécessaire si vous souhaitez avoir une analyse très fine (avec beaucoup de segments et de niveaux d'analyses : voir ci-dessus).

Vouloir interroger 800 personnes, juste pour améliorer la précision coûte cher et ne changera sans doute pas grand-chose au final

De manière opérationnelle, on cherche toujours à optimiser les budgets en cause, en fonction des arbitrages possibles :

Il vaut mieux une information avec un taux d'imprécision connu que pas d'information du tout !

Plus on souhaite augmenter la précision et limiter la dans marge d'erreur, plus on augmentera l'échantillon. Plus on augmente la taille d'échantillon plus cela coûte cher !

3 - LES BUDGETS

La taille de l'échantillon dépend aussi, bien entendu, du budget qui peut être consacré à l'étude.

- nombre de **segments** pris en compte
- nombre de **niveaux** souhaités par segment (impératif : chercher à réduire le segment maître, celui qui comprenant le plus grand nombre de niveaux et qui dirige l'échantillon)
- précision **globale** obtenue
- imprécision acceptée pour chaque **niveau** d'analyse au sein des segments (on peut se contenter d'une tendance sur le plus petit segment d'analyse...)

On pourrait même imaginer de poser la question suivante :

“ dans le cadre de tel budget, quelle est la taille d'échantillon que je peux obtenir, et quel est le taux de précision qui en découle ?

• Les modes d'enquêtes

Faire une enquête de satisfaction, c'est chercher à poser des questions à ses clients et collecter le mieux possible des informations fiables, neutres et sincères...

La collecte de l'information peut se faire selon cinq grands modes de recueil des opinions :

1 - ENQUETES POSTALES

• Principes d'utilisation :

- un questionnaire court, attractif (4 pages maximum)
- à destination d'une cible homogène,
- une lettre d'accompagnement personnalisée pour expliquer la démarche,

et motiver les réponses.
 - une enveloppe pré-affranchie pour le retour

• **Avantages et inconvénients :**

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Une opération de " relations publiques " avec les clients sur le thème de la qualité...	Le questionnaire doit être très clair
Les coûts de réalisation sont réduits	Le taux de retour est faible (de l'ordre de 10 à 20 %)
Possibilité d'interroger une population dispersée géographiquement	Gonflement des réponses extrêmes (les mécontents et les très satisfaits)
Une grande liberté pour répondre (garantie d'anonymat, choix du moment pour répondre)	Les délais de retour sont longs
Possibilité de joindre le questionnaire à un courrier, un envoi.	Aucun contrôle de la représentativité des réponses n'est possible
	L'identité de la personne qui a répondu est souvent inconnue
	Une partie des questionnaires est inexploitable (illisible, mal remplie)
	Une phase de relance est souvent nécessaire

• **Notre conseil**

L'enquête postale est recommandée pour atteindre des populations dispersées géographiquement et/ou pour des thèmes délicats (traitement des réclamations, satisfaction de la clientèle lors d'un événement sensible).

Dans tous les cas, soignez la mise en forme graphique et faites appel à un imprimeur.

Outil déconseillé en milieu professionnel

2 - ENQUETES DISTRIBUEES

• **Principes d'utilisation :**

Ce mode d'enquête convient bien aux études de satisfaction réalisées en magasins, hôtels, ou dans des lieux de passage de la clientèle concernée.

Les questionnaires sont distribués par un(e) commercial(e), une hôtesse qui sollicite les clients pour répondre librement.

Les questionnaires peuvent être remis à la personne qui les a distribués, déposés dans une urne ou retournés gratuitement à une boîte postale.

Il faut prévoir un questionnaire court, attractif (recto verso ou 4 pages maximum), qui puisse être rempli sur place.

- Avantages et inconvénients :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
L'enquête est réalisée "in situ" dans le lieu concerné par l'étude	Les personnes interrogées sont généralement pressées
Les délais de réalisation sont courts	L'échantillon n'est pas toujours représentatif. Il faut se donner des quotas et les surveiller en temps réel
L'enquêteur peut apporter des précisions en cas de besoin	Gonflement des réponses extrêmes (les mécontents et les très satisfaits)
La présence des clients facilite une collecte rapide des questionnaires.	Le biais enquêteur existe : difficile de contrôler les enquêteurs
Les coûts de réalisation sont parmi les moins chers...	Tendance à sous-représenter les hommes.
L'enquête est "visible" par le personnel du magasin	

- Notre conseil

C'est le type enquête recommandé pour des enquêtes sur les lieux de vente, dans les salons et les réseaux à grand nombre de points de vente.

C'est un mode d'enquête privilégié pour les entreprises qui souhaitent réaliser le terrain et motiver leurs équipes autour d'une enquête.

C'est le budget le plus attractif.

3 - ENQUETES EN FACE-A-FACE

- Principes d'utilisation :

Les enquêtes " quantitatives " en face-à-face sont de plusieurs ordres :

- **en lieu de vente,**
- **dans la rue,**
- **à domicile,**
- **en entreprise**

Leur principe consiste à "recruter" des personnes qui répondent aux caractéristiques souhaitées et de leur " administrer " le questionnaire d'enquête.

Le questionnaire peut être plus long que dans les autres modes et laisse l'opportunité aux personnes interrogées de s'exprimer librement (au moyen de questions ouvertes)

• **Avantages et inconvénients :**

AVANTAGES	INCONVENIENTS
L'enquête est réalisée "in situ" dans le lieu concerné par l'étude	La qualité des enquêteurs est primordiale
Le questionnaire peut être plus long et comporter des questions ouvertes	Le biais enquêteur existe : difficile de contrôler tous les enquêteurs en temps réel.
L'échange avec l'interviewé permet un véritable dialogue et évite les malentendus.	Nécessite un contrôle des enquêteurs sur le terrain.
Les réponses sont plus impliquantes	Nécessite une organisation logistique forte, surtout en cas de dispersion géographique de l'échantillon.
Les enquêteurs peuvent être placés dans des endroits utiles à l'enquête (sortie de caisse - rayon précis)	En milieu professionnel, le face à face nécessite des enquêteurs " seniors ", une prise de rendez-vous préliminaire et la confirmation écrite des entretiens.
Le questionnaire peut aborder des aspects plus personnels	Les délais peuvent être longs
La représentativité des enquêtés peut être assurée (quotas - questions filtres)	Cette méthode est la plus coûteuse
L'enquête est "visible" par le personnel du magasin	

• **Notre conseil**

Ce mode d'enquête est recommandé dans la grande distribution pour laquelle les clients sont "sur place".

Il peut être utilisé en milieu professionnel pour des cibles de clients "haut de gamme" pour lesquels la

diplomatie commerciale oblige à la réalisation d'un rendez-vous.

Son coût en rend l'usage assez difficile.

4 - ENQUETES TELEPHONIQUES

• **Principes d'utilisation :**

Les enquêtes sont réalisées par téléphone, au domicile ou au lieu de travail des personnes à interroger.

Le questionnaire doit permettre un échange d'opinions fluide entre l'enquêteur et l'interviewé.

• **Avantages et inconvénients :**

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Les délais de réalisation sont rapides	La durée du questionnaire doit être limitée (15/20 mn)
Le taux de réponse est assez élevé (prise de rendez-vous préliminaire)	Le fichier doit être conséquent (4 fois le nombre d'interviews à réaliser)
Le contact des personnes difficiles à joindre est possible avec des procédures de rappels	Le fichier doit être de bonne qualité (N° de téléphone en particulier)
La représentativité de l'échantillon peut être contrôlée et garantie	Ne conviennent pas à des enquêtes qui doivent être proches du moment de consommation du produit/service.
On peut cibler des fonctions précises en milieu professionnel	En grand public, les listes rouges et le développement des portables peuvent limiter l'accès aux interlocuteurs.
On peut réaliser des enquêtes auprès des clients des concurrents	
On peut coupler questions fermées et questions ouvertes.	
L'implication des répondants est bonne.	
Les procédures de contrôles sont facilitées par le regroupement des enquêteurs en un même lieu.	
Cette méthode présente un des meilleurs rapports Fiabilité/Prix.	

• **Notre conseil**

Pour faciliter l'accueil lors d'enquêtes téléphoniques, il est parfois souhaitable de prévenir les clients (par lettre ou par fax) qu'ils ont été sélectionnés pour participer à l'enquête.

Les enquêtes téléphoniques sont l'outil idéal pour les enquêtes de satisfaction et elles sont utilisées dans 80 % des cas.

5 - ENQUETES PAR L'INTERNET

• Principes d'utilisation :

Ce nouveau mode d'enquête est basé sur le même principe que les enquêtes postales.

Grâce à l'envoi électronique, les délais d'acheminement sont réduits et vous permettent de gagner du temps

• Avantages et inconvénients :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Une opération de " relations publiques " avec les clients sur le thème de la qualité...	Le questionnaire doit être très clair et conçu avec des outils appropriés.
Les coûts de réalisation sont réduits	Le taux de participation et de retour est faible (de l'ordre de 10 à 20 %)
Possibilité d'interroger une population dispersée géographiquement	Gonflement des réponses extrêmes (les mécontents et les très satisfaits)
Une opération de " relations publiques " avec les clients sur le thème de la qualité...	Les délais de retour sont longs
Les coûts de réalisation sont réduits	Aucun contrôle de la représentativité de l'échantillon n'est possible
Possibilité d'interroger une population dispersée géographiquement	L'identité de la personne qui a répondu peut-être inconnue (transfert de mail)
Une grande liberté pour répondre (garantie d'anonymat, choix du moment pour répondre)	Une phase de relance est souvent nécessaire
Possibilité de joindre le questionnaire à un courrier, un envoi.	

• Notre conseil

Ce mode d'enquête a ses limites... Pouvez-vous dire combien de vos clients sont équipés de messagerie électronique ? Possédez-vous les adresses électroniques de chacun d'entre eux ?

Cet outil ne peut en fait être utilisé que pour des enquêtes auprès de clients internes, du type réseau de distribution équipé d'un réseau intranet.

Si vos clients sont des particuliers, il est impossible d'utiliser ce mode d'enquête en raison des limites d'équipement actuelles

Le choix du mode d'enquête dépend de plusieurs facteurs

- les enjeux de cette étude,
- la cible interrogée,
- le type d'informations à recueillir,
- le nombre de questions à poser,
- la durée de l'interview,
- le budget disponible.

Chacun de ces facteurs peut influencer le choix du mode d'enquête et tout est une affaire de "doigté", de compromis et d'expérience...

Chaque mode d'enquête présente en effet des avantages et des inconvénients. Nous les présentons ci-dessous, ainsi que leurs conditions optimales d'utilisation

• L'importance des critères

Nous présentons ici les deux concepts de prise en compte de l'importance des critères dans les enquêtes de satisfaction :

l'approche directe : le répondant se prononce lui-même sur l'importance qu'il accorde aux caractéristiques, autrement appelée **l'importance DÉCLARÉE**.

1 L'IMPORTANTANCE DECLAREE

Cette phase d'analyse de l'importance consiste à demander aux interviewés de se prononcer sur l'importance accordée à chaque critère afin de différencier ceux qui sont considérés comme "essentiels" des "secondaires"

■ Type de questions

L'examen des pratiques montre que différents types de questions sont utilisables dans la recherche de l'importance.

On peut citer les 5 techniques suivantes :

1. classements complets ("merci de me classer ces critères dans l'ordre du plus au moins important")
2. classements incomplets ("merci de me répartir ces critères parmi les 4 groupes suivants : critères essentiels / critères importants / peu importants / pas du tout importants").
3. notation (souvent de 0 à 10)

4. pondération à somme constante : (“ répartissez 100 points sur les 20 critères suivants, en affectant le plus de points aux critères que vous jugez les plus importants ”).

5. échelle de Likert en 5 points : “ pour vous cet élément est-il : essentiel / très important / assez important / peu important / pas du tout important “

Le plus souvent, nous utilisons la dernière échelle.

- **Critique :**

La faiblesse de l'approche directe réside principalement dans le fait que le concept d'importance ne possède pas une signification univoque.

En effet, l'importance renvoie à la fois à l'adéquation à une attente et à l'existence d'une différenciation entre les offres concurrentes.

À titre d'exemple, on s'accordera à considérer comme important un attribut qui correspond à une attente, sur lequel la satisfaction est recherchée par le client (la sécurité dans une automobile).

Toutefois, cette condition est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante, car si tous les concurrents sont perçus comme offrant le même niveau de service (si toutes les marques automobiles sont perçues comme également sûres), **cette caractéristique ne peut pas être considérée comme discriminante et donc déterminante.**

La notion d'importance est par conséquent plus complexe qu'elle ne paraît au premier abord et l'on perd une de ses dimensions si l'on se contente du déclaré des clients.

- **Limites :**

La prise en compte de l'importance déclarée repose sur l'existence d'une culture et d'une hiérarchisation des attentes de la part des clients.

Ce concept fonctionne parfois mal dans certaines activités grand public pour lesquelles le degré de culture technique du client ou son expérience ne sont pas suffisants pour exprimer un réel système de valeur

- **Avantages :**

En milieu professionnel, l'importance “ directe ”, déclarée par les clients a une certaine valeur car les clients ont une réelle expérience de plusieurs années de relation avec leurs fournisseurs, et une pratique quotidienne de la concurrence.

La prise en compte de l'importance déclarée peut donc se faire, non seulement pour la totalité des clients, mais d'une façon plus opérationnelle par **segment de clients**.

Il devient donc possible d'analyser les différences de demandes exprimées par des segments de clients différents (les grands comptes - les PME) et de bâtir des stratégies de service réellement segmentantes..

- **Mode de recueil :**

Les différents modes de recueil de l'importance déclarée sont au nombre de trois :

- 1. questions posées à la totalité de l'échantillon**

ceci permet de disposer de l'importance des critères pour tous les clients dans les analyses et les croisements ultérieurs, mais cela alourdi la durée d'enquête et représente un coût supplémentaire, non négligeable si l'échantillon interrogé est important...

- 2. questions posées à un sous-échantillon spécifique**

ceci permet de disposer de l'analyse de l'importance auprès d'un échantillon représentatif et de réduire le budget d'enquête sans sacrifier à la connaissance.

- 3. questions posées aux premiers clients de l'échantillon**

c'est une variante de la seconde solution où seuls les 100 premiers clients sont interrogés sur l'importance qu'ils accordent à tel ou tel critère.

- **Notre conseil :**

Les débutants ont tendance à poser les questions d'importance et de satisfaction simultanément.

Cette technique est mauvaise car elle ne dissocie pas les deux évaluations.

Il faut d'abord commencer par évaluer l'importance que le client accorde aux critères

“ en général ”, puis les passer une seconde fois en revue afin de faire évaluer la satisfaction “ vis-à-vis de la société X ”.

Cette méthode permet de bien dissocier les deux jugements et d'obtenir des bonnes ou des mauvaises notes sur des critères évalués au préalable comme plus ou moins importants...

L'approche indirecte : l'importance est calculée par une procédure statistique, appelée **l'importance CALCULÉE**

2 L'IMPORTANCE CALCULEE

En dehors du recours à des questions directes, on peut se tourner vers des approches indirectes de détermination de l'importance.

Ces approches consistent à définir l'importance d'une caractéristique par l'intensité de sa liaison avec la satisfaction globale.

Une caractéristique donnée sera ainsi jugée importante si la satisfaction globale est sensible à une variation de la satisfaction sur cette caractéristique

Les modèles statistiques les plus utilisés sont les analyses de contribution linéaires (multiples ou simples selon les écoles) permettant d'établir les corrélations qui existent entre les différents niveaux de satisfaction exprimés sur un critère et son influence sur la satisfaction globale.

Les procédures statistiques représentent l'importance par un coefficient statistique, d'où l'appellation "d'importance calculée".

L'importance calculée permet de disposer de plusieurs types d'indicateurs

1. La sensibilité des critères : l'amplitude des coefficients entre la contribution négative et positive qui permet de répondre à la question " quels sont les critères les plus sensibles, ceux qui influent le plus la satisfaction globale, en positif comme en négatif ?"

2. L'impact de l'évolution de la satisfaction : écart de coefficient entre un niveau de satisfaction sur un critère et un niveau supérieur : " quel est le critère sur lequel la recherche de l'excellence présente le plus d'impact sur la satisfaction globale ?"

3. Les leviers d'excellence, qui multiplie l'impact de chaque critère par la distribution du poids des clients insatisfaits : "quels sont les critères les plus impactant sur lesquels il y a le plus de clients insatisfaits ?"

• Le poids de ce qui n'est pas mesuré...

L'importance calculée permet également de préciser le poids des critères de mesure pris en compte dans la satisfaction globale : on peut ainsi dire que : 70 % de la satisfaction est expliquée par les critères de mesure pris en compte par le questionnaire et 30 % de la satisfaction n'est pas expliquée par ces critères.

La satisfaction des clients peut en effet trouver sa source dans d'autres éléments de la qualité de service (image – notoriété – confiance – innovation – etc..)

Les avantages et les inconvénients respectifs des 2 approches divisent les spécialistes, issus des branches Qualité ou Marketing...

Lorsque cela est possible, notre société les utilise simultanément :

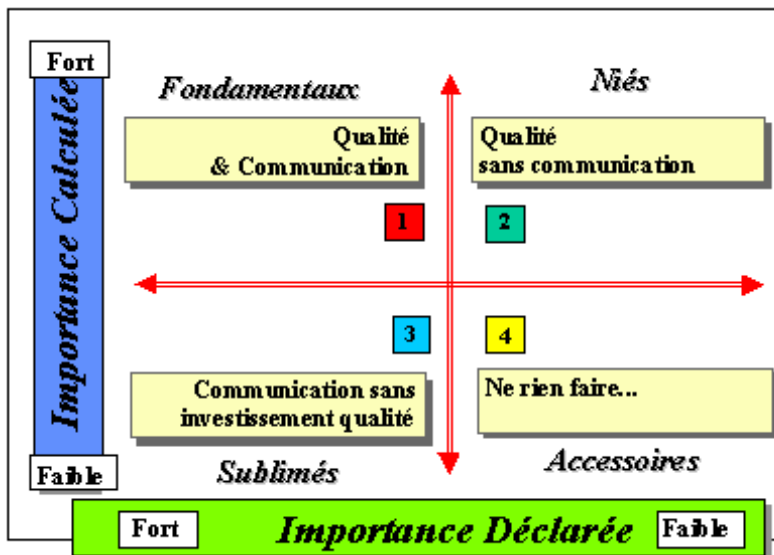
Importance déclarée et calculée.

3 - L'IMPORTANCE DECLAREE ET CALCULEE

Le profane se montre souvent désarçonné par les divergences entre les 2 approches, déclarée et calculée.

Pour résumer, nous pourrions dire que l'importance déclarée prend en compte le **discours** social exprimé par les clients alors que l'importance calculée prend en compte la **réalité** de la relation avec l'entreprise.

On peut, pour faciliter l'interprétation, s'aider du tableau ci-dessous qui résume l'expérience et qui représente le rapprochement des deux dimensions de l'importance.



L'évaluation de la satisfaction des clients par l'interne.

Le principe d'une enquête miroir est simple : faire estimer par les collaborateurs le niveau de satisfaction des clients. En utilisant le même questionnaire que celui soumis aux clients, chaque collaborateur peut se mettre à leur place et estimer ses points forts et ses points faibles. Le questionnaire est le plus souvent de type " papier auto-administré " avec la distribution la plus généreuse à l'ensemble du personnel concerné par la relation clients.

Le retour peut se faire auprès d'un service neutre (l'accueil) avec une urne permettant de garantir l'anonymat des réponses ou bien auprès d'une société extérieure chargée d'en assurer l'exploitation.

Un des sous-objectifs des études miroir est de " communiquer " sur cette étude et de " dédramatiser " cette opération. Il n'y a en effet rien de pire pour les collaborateurs que de découvrir par des rumeurs interne " qu'on fait une enquête sur nous auprès des clients ". L'objectif est donc de faire passer le message suivant : ce n'est pas un outil de sanction individuelle, c'est un outil de progrès collectif..

Par ailleurs, le fait de remplir soi-même le questionnaire rend plus curieux et attentif sur les résultats de cette étude.

Une fois réalisée, la comparaison des résultats (interne / clients) est souvent riche d'enseignement entre critères sur-évalués et sous-évalués !

Un constat :

En France, l'opinion des collaborateurs est toujours plus négative que celle des clients, même si la hiérarchie des points forts / points faibles est souvent respectée (figure ci-dessous). Aux États-Unis c'est souvent le contraire : le point de vue interne est plus " positif " que celui des clients.

Une astuce :

Le questionnaire doit toujours comporter deux séries de questions : l'opinion personnelle (moi à titre personnel...) et l'opinion projective (selon moi, les clients...). Sans cette précaution on ne sait jamais distinguer la satisfaction individuelle de celle prêtée aux clients... Pour faciliter la lecture, le traitement ne prend en compte que l'opinion projective comparée à celle des clients.

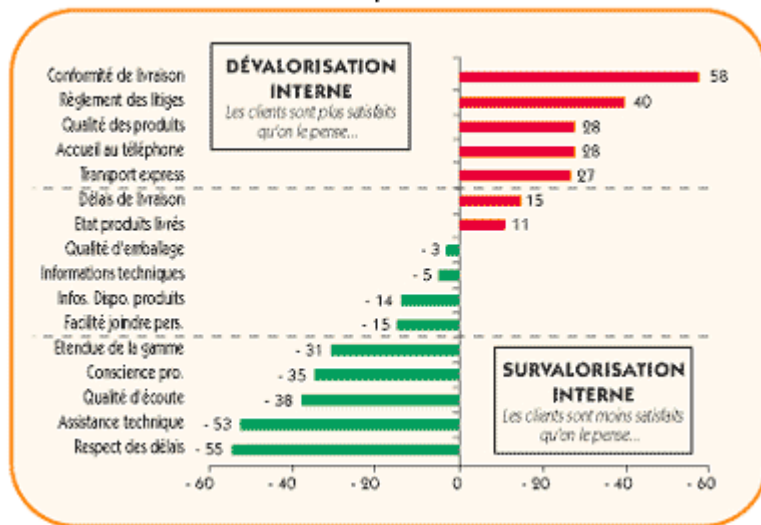
■ Présentation des résultats :

Plusieurs formes de présentation existent, illustrées dans les 3 tableaux ci-dessous

■ Exemple A :

Valorisation des écarts entre les notes données par les collaborateurs et celles des clients (inconvenients : vous ne savez pas si l'écart est sur un point fort ou un point faible)

Exemple A



• Exemple B :

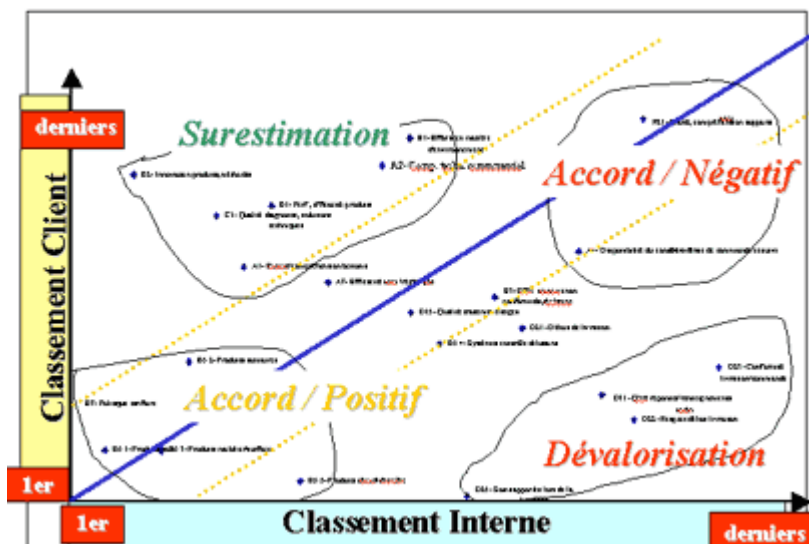
Comparaison **entre les notes** des collaborateurs et celles des clients



Entreprise B : Forte dévalorisation interne

• Exemple C :

Comparaison **des classements de rang** (du premier au dernier) entre collaborateurs et les clients. Pour notre part, nous préférons ce type de présentation qui gomme les différences de notes en valorisant les écarts en terme de classement relatif.



• Sites utiles

Voici une liste de sites abordant les thèmes de la satisfaction clients, de la qualité et de façon plus généraliste celui du marketing que nous vous avons sélectionné.

- www.qualite.fr
- www.afaq.fr
- www.planeteclients.com
- http://qualite.univ-lyon1.fr
- www.inergie.com
- www.ismq.bordeaux-bs.edu
- www.svp.fr
- www.office.com
- www.adetem.org
- www.tempsduclient.fr
- www.qualios.com
- www.temesis.com
- www.afnor.fr
- www.dpe-edition.com
- www.isoconseil.com
- www.qualityandco.com
- www.inqa.fr
- www.lne.fr



Nous mettons à votre disposition un site exclusivement consacré à la problématique de **mesure de la qualité du service public**.

Vous y trouverez des réflexions de fond, des témoignages d'acteurs impliqués, des résultats d'enquêtes, des offres de service et des informations régulières. Nous présentons une vitrine de l'état de l'art en ce domaine et proposons un élément de réflexion et de culture générale à tous ceux qui s'intéressent à ce sujet...

• Réflexions générales

20 Réflexions autour de la satisfaction publique

- 1 [Les 5 moteurs de l'efficacité publique](#)
- 2 Premier paradoxe : client même si je ne le veux pas !

- 3 Deuxième paradoxe : privilège et équité

- 4 Troisième paradoxe : client/citoyen : des intérêts conflictuels

- 5 Quatrième paradoxe : très mécontent en général et satisfait en particulier !

- 6 Comparer le niveau de satisfaction entre secteur public et privé ?

- 7 Même niveau de satisfaction pour les prisons et les musées ?

- 8 Orientation client, usager

- 9 Mesure de la satisfaction publique : les champs de la recherche

- 10 Du sondage comme outil de communication positive

- 11 Clients, citoyens : quelle différence ?

- 12 Citoyen contribuable : des opinions contradictoires ?

- 13 Services privés et publics : une conception distincte

- 14 Tous clients de la société France !

- 15 Ce qui influence la perception des services publics

- 16 L'influence du politique ?

- 17 Satisfaction : qu'est-ce qu'un " bon " résultat ?

- 18 Ne pas se tromper de priorité !

- 19 Distinguer ce qui est important

- 20 Entre le souhaitable et l'indispensable

La mesure de la satisfaction n'est pas une fin en soi, mais un moyen de chercher à améliorer les 5 moteurs de l'efficacité publique :

1. la qualité de la relation avec le public,
2. l'implication des collaborateurs dans leur travail quotidien
3. la fierté du travail réalisé et l'appartenance à l'entreprise,
4. l'efficacité des programmes décidés par les instances dirigeantes
5. la justification des missions et des budgets accordés par les citoyens.

Dans le secteur public, la mesure de la satisfaction des usagers / clients fournit des renseignements essentiels qui permettent de fédérer les équipes autour de l'esprit de service et de remplir pleinement la mission de service à la collectivité.

L'adoption d'une approche globale de mesure de la satisfaction et l'implication de l'interne (collaborateurs, dirigeants, instances politiques) autour des résultats obtenus peut procurer d'importants avantages à l'organisation si une telle stratégie est perçue comme un outil de gestion et de recherche d'amélioration permanente et non pas comme un moyen de juger des individus.

Si elle est utilisée à bon escient, cette stratégie peut aider à développer une

nouvelle culture de service public axée à la fois sur la mesure des performances internes et l'écoute des attentes des usagers/clients.

L'atteinte de ce double impératif culturel « culture de la mesure et culture du service » est le garant de la cohésion de l'ensemble corps social dans ses missions de service public

Dans le secteur privé, le recours à un fournisseur de services relève d'un choix, alors que le secteur public offre peu de choix quant au fournisseur.

Dans certains cas, l'administration est légalement tenue de fournir ces services, ce qui signifie que de nombreux clients le sont en fait involontairement. Mentionnons par exemple les clients de services comme la lutte contre les incendies, l'aide financière, la réglementation, l'enregistrement, l'application de la loi, les services correctionnels, l'imposition et les services hospitaliers.

Du point de vue des fonctionnaires, cela signifie qu'il faut satisfaire tous les clients, **y compris ceux qui, s'ils avaient le choix, n'utiliseraient pas ces services...**

Contrairement à la plupart des organismes du secteur public, les entreprises du secteur privé doivent réaliser un profit pour survivre. À cette fin, elles offrent à certains clients un traitement privilégié, créant parfois des classes de clients « supérieurs » (ex. carte club, client privilégié, VIP).

Par contre, la Fonction Publique ne cherche pas à favoriser certains clients et ne doit pas non plus réaliser des profits. Elle cherche à améliorer la prospérité et le mieux-être de tous, en protégeant l'intérêt public.

Cela sous-entend que tous les citoyens doivent recevoir la même qualité de service pour garantir

le respect des **valeurs démocratiques**
(responsabilité, loyauté, respect de la loi)

les principes de la **justice naturelle** (application de la loi, impartialité)

l'équité (traitement égal de personnes).

Le principe de satisfaction qui vise à mieux répondre aux besoins des groupes aux attentes moins bien satisfaites et à les privilégier, peut donc se trouver en conflit avec le principe de l'équité de service...

Le paradoxe mis en avant par certaines études est que ce sont souvent les populations les plus aisées socialement qui sont les moins satisfaites des Services Publics. Si les habitants de Neuilly-sur-seine sont moins satisfaits des services de leur Bureau de Poste que ceux de Villetaneuse, doit-on affecter des ressources supplémentaires à cette zone déjà privilégiée (en fonction du principe d'optimisation de la satisfaction) ou s'assurer que la prestation de service est homogène partout (en fonction du principe d'équité) ?

Au-delà des principes théoriques, la réponse à cette question est avant tout politique, sujet bien connu des Services Publics...

Il peut exister des situations dans lesquelles les intérêts des clients et des citoyens peuvent entrer en conflit. Prenons le cas d'une usine dont le niveau de pollution est réglementé (client de l'administration qui contrôle), les citoyens comprennent alors toutes les personnes qui vivent autour et en aval de l'usine. Certains citoyens peuvent être des employés de l'usine et avoir eux-même des intérêts contradictoires entre le niveau de pollution toléré et le maintien de leur emploi.

Il est évident que le service technique concerné ne peut pas agir uniquement dans le meilleur intérêt du « client entreprise » étant donné que les intérêts des « clients citoyens » sont directement ou indirectement affectés par l'émission de pollution.

Ici, le **bénéficiaire** de cette réglementation ou de l'application des lois n'est pas le client (entreprise prestataire direct du service), mais le citoyen. Et la satisfaction des citoyens peut être inversement proportionnelle à l'insatisfaction du client (plus de contraintes = moins de pollution) ...

Il convient donc d'établir clairement que la Fonction Publique défend des principes et des valeurs et prend en compte des exigences, des contraintes et des intérêts différents de ceux du secteur privé. Ces éléments distinguent le secteur public, et cette distinction est importante pour les citoyens.

Toutes les études conduites sur la qualité de service public font apparaître le même phénomène : on est mécontent de l'administration en général, mais assez satisfait du dernier contact avec un fonctionnaire de cette même administration en particulier.

Dans tous les sondages, les services locaux obtiennent des meilleurs taux que les services nationaux. Il existe donc un fort décalage entre l'opinion « en tant que citoyen » et l'opinion « en tant que client / usager »

Les sondages doivent donc s'attacher à interroger les « utilisateurs récents » pour obtenir une perception plus pertinente et souvent de meilleure qualité, que celle des « utilisateurs anciens » pour lesquels les considérations générales sur le système politique vient influencer leur jugement en tant qu'usager...

Le concept de qualité de service, quand il s'agit d'une grande administration, demeure vague et indéterminé et peut évoquer des images stéréotypées d'une « grosse machine administrative », alors que la mention d'un domaine de service en particulier peut rappeler une expérience personnelle positive.

Selon cette même logique, si on demandait aux répondants d'évaluer la qualité de service du secteur bancaire ou du secteur privé en général, les réponses pourraient évoquer les stéréotypes de sociétés insensibles, prêtes à exploiter les gens et l'environnement à seule fin d'augmenter leur profit !

Ainsi, lorsque l'on pose des questions relatives à leur propre expérience récente, la plupart des usagers perçoivent leur expérience des Services Publics plutôt de façon positive.

Les enquêtes qui signalent que les usagers, clients, citoyens sont insatisfaits des services du secteur public ou que les services du privé sont d'une meilleure qualité que les services du public ne sont pas toujours pertinentes. En fait, il n'est pas approprié de comparer certains services du secteur public avec les services du secteur privé.

Parce que les services du secteur public poursuivent généralement différents objectifs (protéger l'intérêt public) par différents moyens (équité et application des processus), par comparaison aux services du secteur privé, orientés vers la croissance et la recherche de rentabilité.

À l'instar des services du secteur privé, les acteurs du secteur public cherchent à maximiser la satisfaction des clients, à la différence, cependant, que cet objectif doit être réalisé en parallèle avec la protection de l'intérêt public. Du fait de cette nécessité de maintenir cet équilibre, il paraît peu approprié de comparer certains Services Publics d'intérêt général avec les services du secteur privé qui ne visent que des intérêts particuliers.

Malgré ces difficultés, la plupart des enquêtes réalisées comparent les Services Publics avec certains services du secteur privé. Sans exception, ces enquêtes ont constaté que le public donne aux Services Publics une note beaucoup plus basse que celle qu'elle accorde aux services du secteur privé (par ex., les banques).

On peut toutefois s'interroger sur les méthodes employées dans ces enquêtes. Elles comparent la perception qu'a le public du gouvernement ou de la

Fonction Publique en général à la perception qu'il a de services particuliers offerts dans le secteur privé.

Le problème qu'engendre cette approche est que les questions relatives à la perception des clients ou des citoyens concernant des entités aussi vastes que « le Gouvernement » ou « la Fonction Publique » semblent évoquer des réactions plus négatives/moins positives (par ex., la paperasserie et la bureaucratie) que les questions sur des expériences liées à des services particuliers.

Ainsi, ces constatations sont confirmées par les évaluations accordées à certaines expériences particulières de service (surtout les plus récentes), qui se sont révélées beaucoup plus positives que la note accordée à l'administration ou aux services du secteur public en général. Ceci laisse entendre que le soi-disant écart de qualité entre les services du secteur public et ceux du secteur privé pourrait être beaucoup moins important que ce qu'on imagine, sinon inexistant, dans certains cas.

Il est difficile d'attribuer une même valeur à des niveaux de satisfaction très différents en l'absence de points de repère normatifs.

Il existe une variété de méthodes pour mesurer une variété de services, mais certains services sont prédisposés de par leur nature à recevoir une note basse ou élevée. Ainsi, on pourrait juger acceptable une note « normalement faible » donnée pour un service de type « répressif » (ex., les prisons) mais la même note pourrait être considérée comme « anormalement faible » pour un autre type de service « récréatif » (ex., les musées).

Cette absence de norme et cette situation soulignent le besoin d'une culture commune entre les acteurs, techniciens et commanditaires de ces sondages, de l'emploi d'outils normalisés, de méthodologies comparables ou uniformes, qui faciliteraient les comparaisons entre des services de même nature ou de nature différentes, et qui mènerait à l'élaboration de points de repère normatifs.

De telles comparaisons pourraient être établies à l'aide d'une des trois méthodes suivantes :

- Convertir les échelles de valeur de différents outils d'enquête,
- Utiliser un indice de satisfaction propre à un secteur,
- Promouvoir des instruments d'enquêtes standardisés.

Un mix des trois méthodes aurait la possibilité d'offrir les renseignements les plus utiles et la plus grande fiabilité.

Les enquêtes sont un outil puissant non seulement pour déterminer le niveau de satisfaction des citoyens et des usagers à l'égard des services, mais également pour élaborer des stratégies visant l'amélioration des services.

Les enquêtes doivent aider à s'assurer que les stratégies visant l'amélioration des services se concentrent sur les éléments les plus importants du point de vue des citoyens.

Autrement dit, les enquêtes doivent permettre de s'assurer que les améliorations dans les services ciblent ce que les clients/citoyens souhaitent réellement plutôt que ce que les décideurs croient qu'ils souhaitent.

L'objectif N°1 des enquêtes est d'informer les dirigeants des priorités des citoyens/clients en matière d'amélioration et aider à élaborer des normes de service appropriées et pertinentes.

Les enquêtes peuvent également recueillir des renseignements à l'interne, de la part de clients-fonctionnaires qui reçoivent des prestations d'autres services ou d'autres fonctionnaires, dans une logique de service « tous clients ».

Le champ de la recherche appliqué est vaste dans le domaine de la mesure de la satisfaction publique. Sans vouloir être exhaustif, nous pouvons citer une dizaine de grands thèmes de recherches sur lesquels des travaux pourraient être entrepris, tant par les universitaires, les chercheurs que les praticiens :

1. Quels sont les facteurs qui sous-entendent la satisfaction des clients et des citoyens ?
2. Existe t-il une relation forte entre satisfaction « citoyenne » et satisfaction « usager » ?
3. Quelles sont les relations entre l'expérience réelle et la perception de l'efficacité des actions des administrations ?
4. Le niveau d'insatisfaction des citoyens/usagers est-il lié à un statut social ?
5. Le niveau d'insatisfaction des citoyens/usagers est-il lié à une sensibilité politique?
6. Préciser le décalage existant entre « l'image » d'une administration et la satisfaction dans ses usagers les plus récents.

7. Analyser le niveau de satisfaction du public par rapport à des « services particuliers » offerts par le secteur public.
8. Quelles sont les priorités des citoyens/clients pour l'amélioration des Services Publics à l'échelle nationale et régionale ?
9. Quels sont les repères normatifs qui peuvent s'appliquer à des services de même nature au sein des différents services départementaux, régionaux, en France d'une part, en Europe d'autre part ?
10. Quel est l'impact entre le niveau de satisfaction des collaborateurs au travail et le niveau de satisfaction des usagers d'une même entreprise ?

Que l'on soit pour ou que l'on soit contre, on ne peut que constater la montée en force des sondages, des chiffres et des pourcentages comme un élément de communication et « matière » de certains journaux. Un journaliste en mal d'inspiration pourra trouver dans le sondage un bon sujet de dissertation et matière à la rédaction d'un article.

Les sondages sont ainsi devenus non seulement des aides à la décision pour leurs commanditaires, mais également des éléments de propagande et d'influence sur l'efficacité de leurs actions par rapport à leurs publics.

Ainsi, non seulement les sondages orientent les programmes d'activités des décideurs mais ils influencent la perception du public à l'égard de ces mêmes programmes, ainsi que celle que les fonctionnaires ont d'eux-mêmes et de l'efficacité de leurs actions...

Bien valorisé, le sondage peut donc devenir un des éléments d'une boucle vertueuse où l'efficacité des actions de progrès est renforcée par la communication de sa propre efficacité !

Communiquer sur sa volonté de progrès, c'est déjà progresser !

Les termes « clients » et « citoyens » sont ambigus, politiquement colorés et portent une charge affective qui dépasse ces simples mots..... Ils sont souvent l'objet des premiers affrontements verbaux entre les participants des groupes de travail sur la qualité de service dans le secteur public. Ils sont fortement chargés d'une dimension « politique » et d'un contenu irrationnel.

Il est donc nécessaire de les définir afin de les utiliser dans leur pleine acceptation « technique » nous allons nous efforcer d'y parvenir :

un **citoyen** est un membre d'une collectivité (qui possède certains droits et qui est lié par certains devoirs et obligations)

un **client** est bénéficiaire d'un service précis,

Cette distinction est fondamentale, particulièrement dans le domaine des sondages, puisque seuls les **clients** d'un service donné peuvent répondre de façon éclairée à des questions se rapportant à leur utilisation.

En conséquence, les sondages auprès des clients portent essentiellement sur les perceptions des clients issues de leur **expérience** d'un service en particulier. Ce mot «expérience» est d'ailleurs le mot clé dans les études de mesure de satisfaction, contrairement aux autres sondages : il ne s'agit pas d'études d'opinion mais toujours d'études d'expérience.

Par contre, les sondages auprès des **citoyens** ont pour sujets les habitants ou électeurs d'un territoire donné et portent davantage sur des questions plus générales en matière de gestion publique (ex., les dépenses et les priorités des programmes, les orientations stratégiques, l'affectation des ressources); ils ne supposent pas nécessairement que les répondants aient utilisé préalablement un service en particulier. Il est capital de bien faire cette distinction.

Il ne s'agit pas uniquement de déterminer la raison d'être et l'objet du sondage, mais aussi de s'assurer que les questions posées sont appropriées aux objectifs poursuivis et conviennent au groupe répondant au sondage.

Cependant, la différence entre ces deux types de sondage n'est pas toujours évidente et trois types de publics peuvent cohabiter dans un même échantillon qui serait interrogé sur un bouquet de services :

Des répondants qui n'ont **jamais utilisé** ces services, (les questions peuvent alors concerner la notoriété, l'image, l'intérêt : mais pas la satisfaction)

Des personnes qui les ont **tous** utilisés (satisfaction détaillée)

Des personnes qui n'ont utilisé que **certains** services (satisfaction spécifique)

En matière de qualité de service public, les personnes interrogées peuvent répondre selon différents points de vue.

Par exemple, en tant que « client / usager », je peux souhaiter obtenir une meilleure qualité de service mais, en tant que « citoyen / contribuable », me rendre compte que les ressources requises pour y parvenir devraient être

affectées à un autre secteur.

La ligne de partage entre les sondages effectués auprès des clients ou auprès des citoyens n'est pas toujours bien définie, mais il est nécessaire de clarifier cette question à la fois complexe et importante pour être certain des réponses obtenues...

En poussant les analyses au stade ultime, il serait même envisageable de séparer les sondages auprès des citoyens en deux types :

sondages menés auprès de répondants **dans leur rôle de citoyens** (sondages qui recueillent l'opinion des citoyens sur des sujets comme la recherche du bien public ou la protection de l'intérêt public)

sondages des citoyens **dans leur rôle de contribuables** (dans le but d'obtenir des données relatives à l'affectation budgétaire et au niveau d'imposition).

Bien qu'il s'agisse d'une distinction importante, cette notion est rarement intégrée dans les sondages sur la qualité de service et n'affecte pas la différence entre le « client et citoyen » tels qu'ils sont définis dans les questions qui peuvent être posées.

La schizophrénie est déjà assez forte entre client et citoyen pour ne pas y rajouter une dose de paranoïa en tant que contribuable !

Établir une comparaison de qualité de service entre le secteur privé et le secteur public n'est pas inopportun en soi, mais on doit reconnaître que les deux sont différents tant sur le plan philosophique que sur le plan fonctionnel.

C'est ainsi que le secteur public doit se charger d'une impressionnante diversité de services regroupés sous un même « chapeau » d'appellation de « service public » : agriculture, ressources naturelles, environnement, santé, sécurité, protection, enseignement, formation, travail, réglementation, imposition, infrastructure, développement industriel, immigration, commerce international, affaires étrangères, défense nationale, etc.... Cette diversité et cette hétérogénéité de services et de prestations rendent confuse l'appellation elle-même alors que dans le privé, l'appellation « service bancaire » renvoie à une appellation homogène une catégorie de services et des acteurs économiques clairement identifiés.

Les Services Publics se distinguent également dans leur gestion du risque et dans leur responsabilité. Un fabricant de produits industriels peut tolérer dix

défauts de fabrication, toutes les cent unités et demeurer malgré cela une entité saine et viable.

Dans la gestion des deniers publics, une erreur sur cent peut être désastreuse, ce qui nécessite des méthodes de reddition de comptes strictes, une spécialisation et une normalisation forte dans certains secteurs de l'action des entreprises publiques.

Contrairement aux clients, qui ne sont que des bénéficiaires directs des services, les citoyens sont membres d'un groupe plus large – la France démocratique – et, à ce titre, ils ne font pas que jouir de certains droits, mais ils sont aussi liés par des devoirs et obligations propres.

Sous un autre point de vue, dans le secteur privé, le bénéficiaire direct d'un service (client) reçoit tous les avantages d'un service donné, qui ne profitent pas à d'autres personnes.

Cependant, dans le cas de nombreux services du secteur public, surtout dans le domaine de la réglementation et de l'application des lois, une grande part des avantages profite à l'ensemble des citoyens, et non seulement aux destinataires directs des services (clients). Pensons notamment aux services d'inspection des aliments, de lutte contre la pollution et du maintien de l'ordre.

Ce sont ici les citoyens, et non les destinataires directs du service (les clients, qu'il conviendrait peut-être d'appeler ici les assujettis ou les non-contrevenants), qui profitent de l'ensemble des avantages provenant de ces services.

Nous ne craignons pas d'être empoisonnés par l'air que nous respirons et par la nourriture que nous consommons ou d'être agressés en marchant dans la rue.

Nous sommes à ce titre, tous clients de la société France...

De nombreux éléments ont de l'influence sur les perceptions que les clients ont des Services Publics parmi lesquels les plus influents sont :

1. La « culture client », de l'organisme lui-même
2. L'attitude des collaborateurs à l'égard de la qualité du service.
3. La fréquence des relations entre clients et employés,
4. Le caractère « choisi ou subi » de la prestation

5. Le niveau de « culture » du client face à l'organisme et ses prestations
6. Les attentes des clients, qui provient des expériences passées
7. La politique de communication et les messages de l'organisme lui-même
8. La couverture médiatique de l'organisme (difficultés et succès)
9. Et... le service effectivement offert au client.

Un facteur possible d'influence sur la satisfaction des Services Publics est le niveau de confiance accordé au gouvernement et à la proximité de la sensibilité politique.

Il faudrait effectuer des recherches plus approfondies pour déterminer si une telle relation existe réellement. Il est possible que les sentiments à l'égard des politiciens et des événements politiques, dont font grandement état les médias, teintent les perceptions du public au sujet de la Fonction Publique et de ses prestations de services.

Cela revient à dire que la distinction entre la politique, le gouvernement et la Fonction Publique peut être confuse et, à la limite, imperceptible aux yeux de nombreux citoyens.

Certaines études indiquent que le public a effectivement de la difficulté à dissocier la Fonction Publique de la sphère politique.

En tenant pour acquis qu'il existe vraisemblablement un lien entre la confiance que le public accorde aux politiciens et celle qu'il accorde aux fonctionnaires, on aboutit à la question suivante : dans leur opinion, les citoyens établissent-ils une différence entre le degré de confiance accordé aux politiciens en général, au gouvernement en place en particulier, et leur évaluation des services qu'ils en reçoivent ?

Sur ce sujet, à l'issue d'une étude sur les perceptions du public, le chercheur David Zussman concluait que : «Les perceptions du public en ce qui a trait à l'honnêteté et à l'intégrité de leurs gouvernements influencent l'évaluation du service qu'ils reçoivent de ces institutions»

Une recherche effectuée par l'Université du Michigan concluait que « les perceptions générales à l'endroit de la bureaucratie sont davantage fondées sur l'effet cumulatif des médias et les préjugés culturels que sur une expérience concrète. »

Fondamentalement, il est possible de mesurer la satisfaction client de trois façons :

1. sur **une période** donnée pour un service précis
2. sur la même période, en comparaison avec **d'autres services**
3. en comparaison de **deux périodes** pour le même service

Le premier mode ne donne qu'un résultat relatif qui pose rapidement la question « est-ce un « bon » résultat » ?

Le second mode et la comparaison à d'autres services s'avère beaucoup plus ardu quand il s'agit d'obtenir des données rigoureuses permettant une vraie comparaison.

Le troisième mode est un outil parfait pour la mesure de l'amélioration permanente mais n'aura toujours pas répondu à la question posée « bon résultat ? ». Par ailleurs et il est peut-être inutile de vouloir progresser si le niveau de satisfaction obtenu est parmi les meilleurs !

En réalité, sans un point de référence fixe permettant d'établir des comparaisons, il est difficile de déterminer la valeur réelle de ces résultats.

Encore une fois, si l'interprétation des résultats du sondage est relative et si l'on peut s'attendre certains services obtiennent des notes plus élevées que d'autres, comment peut-on reconnaître qu'un service a reçu une « bonne » évaluation ?

Un indice de satisfaction de 70 % peut être un très bon résultat pour le service de réclamation aux impôts, mais désastreux pour les services de ramassage des ordures ménagères....

Les raisons de ces évaluations disparates ne sont pas encore évidentes, bien que certaines théories aient avancé des réponses.

En effet, des recherches effectuées au niveau municipal ont montré que des services **homogènes** – pour lesquels tous les citoyens s'attendent à recevoir une même qualité de service (il n'y a pas de segmentation de besoins) –, comme la collecte des ordures et les services de police, obtiennent un indice de satisfaction plus élevé.

Dans le cas des services **hétérogènes** (il y a segmentation de besoins), comme le tourisme et les services de loisirs, il est plus difficile de satisfaire les usagers de différents segments ayant des besoins eux-mêmes hétérogènes.

Quelles que soient les raisons pour lesquelles les usagers estiment que la qualité d'un certain service est meilleure que celle d'un autre, le fait est qu'ils établissent cette distinction et que pour produire des points de référence valables, **les organismes d'un certain type doivent être comparés à des organismes du même type** (p. ex. bibliothèque avec bibliothèque).

Malheureusement, il existe d'autres difficultés dans les comparaisons et l'établissement de standards de « bons » résultats :

1. la qualité de la relation avec le public,
2. l'implication des collaborateurs dans leur travail quotidien
3. la fierté du travail réalisé et l'appartenance à l'entreprise,
4. l'efficacité des programmes décidés par les instances dirigeantes
5. la justification des missions et des budgets accordés par les citoyens.

les **modes** d'enquêtes sont différents (postal, téléphone, distribué)

le **moment** de l'enquête n'est pas le même (à chaud : après utilisation de la prestation, à froid, plusieurs semaines après...)

les **questions** ne sont pas toujours comparables

les **échelles** de mesure sont différentes (sémantiques, mathématiques)

Des statisticiens ont développé des modèles (Percent to Maximum Scale – PMS - Miller et Miller) permettant de rendre homogènes des réponses provenant d'échelles hétérogènes. En utilisant leur méthode, on calcule la moyenne des réponses inscrites sur des échelles de différentes tailles et formulées de diverses façons, puis on la convertit à une échelle normalisée.

Mais au delà de ce problème technique, la grande question ne concerne peut-être pas la conversion d'une échelle à une autre, mais plutôt la façon dans laquelle **le libellé des questions** peut influencer les réponses et biaiser les comparaisons.

Sauf à imposer des outils de mesure normalisés (l'idée fait peur !), la **comparaison** des résultats des sondages sur la qualité de service restera pour longtemps un exercice de style périlleux....

Les sondages ne visent pas seulement à mesurer le degré de satisfaction des clients / usagers, mais aussi à élaborer des stratégies pour combler les écarts entre ce que les citoyens et les clients veulent et ce qu'ils croient obtenir.

Il importe de noter qu'il y a souvent un écart entre ce que l'on pense que les clients veulent et ce qu'ils veulent vraiment, et nous ne pouvons pas savoir si tel est le cas avant d'avoir posé la question.

Par exemple, on croirait intuitivement que, dans le cas des terrains de camping implantés dans les parcs régionaux, les éléments les plus importants devraient comprendre l'entretien des routes dans les parcs, l'accès à des renseignements sur le parc, la signalisation, l'état des installations et des sentiers et la facilité de l'enregistrement. Or, un sondage réalisé par un parc a révélé qu'aucun de ces éléments n'était aussi important aux yeux des usagers, que la propreté des toilettes et le sentiment d'être en sécurité.

Cela prouve qu'on peut toujours deviner ce que veulent les clients, mais qu'on ne peut pas le savoir avant de l'avoir demandé !

Étant donné que les sondages peuvent appuyer les décisions concernant l'amélioration de services, et non simplement commenter la situation actuelle, ils constituent un moyen efficace et valable de mettre en lumière les étapes à suivre pour améliorer les services.

En posant les bonnes questions, les organismes sont en mesure de déterminer leur situation et ainsi de comprendre pourquoi des améliorations doivent être apportées, la nature des éléments qui doivent être changés et la façon de réaliser efficacement ces changements.

La règle d'or dont il faut se souvenir est que les sondages doivent poser des questions suffisamment précises pour produire des données qui informeront les gestionnaires sur ce qu'ils doivent faire pour améliorer la qualité du service.

Un des objectifs des mesures de satisfaction est de déterminer les facteurs de satisfaction ou de mécontentement, ceux qui expliquent la variation dans l'évaluation de la satisfaction du service. Ce phénomène est souvent appelé « analyse de l'importance » par les spécialistes

Par conséquent, les facteurs clés sont souvent trois à cinq variables qui expliquent les raisons pour lesquelles des personnes sont globalement satisfaites ou non de leur expérience des services.

En cernant ces principaux facteurs, les gestionnaires peuvent ensuite concentrer leurs efforts sur ces éléments qui feront une différence notable aux yeux du client et qui expliquent 80 % de la variation des opinions...

Ces facteurs peuvent englober des variables comme la rapidité d'exécution, la courtoisie, etc.

Dans la plupart des études, il apparaît que la rapidité d'exécution, la capacité de s'adresser à la bonne personne et d'obtenir ce que l'on désirait étaient les trois principales raisons pour lesquelles les répondants estimaient avoir été bien ou très bien traités par l'administration. En revanche, ne pas obtenir ce que l'on désirait, un service lent et se voir dans l'impossibilité de parler à la bonne personne constituaient les trois principales raisons pour lesquelles les répondants ont jugé être traités de façon inadéquate ou très inadéquate.

Un sondage canadien a déterminé cinq catégories d'éléments considérés essentiels à la qualité d'un service :

1. rapidité d'exécution,
2. fiabilité,
3. accessibilité,
4. souplesse d'exécution
5. coût.

Les conclusions les plus dignes de mention, cependant, sont probablement celles qui concernent deux facteurs précis au sein de la première catégorie (rapidité) :

Le nombre de contacts et le temps requis pour obtenir la totalité du service sont les deux facteurs qui influencent le plus l'évaluation globale du public

Quand la prestation du service était réalisée dans un délai d'une journée ou après un seul contact, les indices de satisfaction étaient nettement plus élevés et se comparaient très favorablement à ceux des fournisseurs de services du secteur privé, comme les banques et les supermarchés. Les personnes qui ont dû attendre plus longtemps ou établir de nombreux contacts pour obtenir le service ont eu tendance à donner un indice de satisfaction du rendement très faible

Il importe ici de faire une mise en garde : ce que les gens veulent ne correspond pas toujours à ce qu'ils sont prêts à payer pour l'obtenir.

Par exemple, une entreprise publique chargée de la gestion des eaux avait obtenu des renseignements (qualitatif et non scientifiques) indiquant que les consommateurs désiraient recevoir leurs comptes **mensuellement** plutôt que trimestriellement, comme c'était le cas.

Il avait été décidé d'effectuer un premier sondage afin de recueillir une information plus fiable. Ce sondage a confirmé qu'environ 33 % des consommateurs préfèrent être facturé sur une base mensuelle plutôt que sur une base trimestrielle. Cependant, quand les répondants ont été informés des coûts inhérents à l'élaboration d'un système de facturation mensuel, le choix de cette option a chuté à 20%

Dans un cas similaire, une municipalité avait demandé aux citoyens s'ils étaient prêts à payer davantage de taxes locales pour améliorer la qualité du service dans une dizaine de secteurs d'activité choisis. En conclusion, les citoyens étaient prêts à payer plus de taxes uniquement dans un secteur : la réfection des routes et des voies de leur quartier...

La leçon que nous devons tirer de ce qui précède est la suivante : les usagers veulent tous des files d'attente moins longues, des services plus adéquats et une meilleure qualité de service. Qui ne le voudrait pas ?

Dans un contexte de compression fiscale, l'amélioration des services signifie bien souvent le recours à des ressources additionnelles qui doivent être soit puisées dans d'autres secteurs, soit portées à la facture des clients (p. ex., frais d'utilisation) ou des citoyens (p. ex., augmenter l'impôt correspondant).

Par conséquent, dans les cas où des ressources additionnelles sont nécessaires pour améliorer le service, il importe que le sondage tienne compte d'éléments comme les coûts de la prestation, dans la mesure du possible.

En présentant le problème sous cet angle, les usagers – clients - citoyens sont en mesure de connaître les coûts – en échange et des avantages et les compromis nécessaires.