

# REGARDS SUR LA SATISFACTION DES USAGERS

René PATESSON

Professeur, Université Libre de Bruxelles (ULB) - Centre de Psychosociologie de l'Opinion (CPSO)

▪ La satisfaction des usagers paraît être la mesure de la perception de la qualité et de la pertinence des actions menées pour eux ainsi que du bien-être qu'ils ressentent dans leurs rapports avec l'organisation. Mais est-ce aussi simple qu'il y paraît ? Le développement des études de satisfaction est à mettre en relation avec différents déterminants du fonctionnement de base de l'organisation, voire de son existence. Elle prend place dans les tableaux de bord de sa gestion et devient un critère d'évaluation de son fonctionnement interne avec les conséquences qui peuvent en découler. La mesure de la satisfaction soulève généralement de nombreuses questions sur la structure et l'activité même de l'entité qui sera évaluée, pour en construire – dans le questionnaire – une représentation acceptable à soumettre aux interviewés dont les résultats seront admis par l'organisation. Elle pose également des problèmes méthodologiques, en particulier dans l'usage des questionnaires. Elle nécessite également un regard attentif sur les réactions possibles des interviewés et leur maîtrise. Un dernier exemple en guise de conclusion montre que la mesure de la satisfaction des services d'une bibliothèque publique amène à se poser des questions sur l'évolution même de la notion de bibliothèque.

▪ De tevredenheid van de gebruiker zou fungeren als waardemeter voor perceptie en kwaliteit van de gevoerde acties alsook voor het gevoel van welbehagen dat deze ervaart bij zijn contacten met de organisatie. Maar is het allemaal zo simpel als het er uit ziet? De ontwikkeling van de tevredenheidstudies moet in verband worden gebracht met verschillende basis functioneringselementen van de organisatie, ja zelfs met haar bestaansredenen. Deze tevredenheidsfactor van de gebruiker moet terug te vinden zijn in haar bedrijfsvoering en wordt als het ware een evaluatiecriterium van haar interne functionering en de gevolgen die hieruit kunnen voortvloeien. De tevredenheidsmeting brengt meestal verschillende vragen aan de oppervlakte wat structuur en activiteit betreffen van de te evalueren essentie. De vragenlijst dient bijgevolg rekening te houden met een aanneembare voorstelling naar de geïnterviewde personen toe waarvan de resultaten kunnen worden aanvaard door de organisatie. Deze werkwijze werpt ook methodologische problemen op, in het bijzonder bij het gebruik van vragenlijsten. Er dient ook voldoende aandacht worden geschonken aan de mogelijke reacties van geïnterviewden en hun bekwaamheid. Een laatste voorbeeld als conclusie toont aan dat de tevredenheidsmeting van een openbare bibliotheek vragen doet rijzen in verband met de evolutie van het begrip bibliotheek op zich.

## Le concept de satisfaction : à l'origine

La satisfaction des personnes comme déterminants de leurs conduites envers les organisations émerge vers 1927 dans les entreprises industrielles. Elton Mayo, professeur à l'Université de Harvard, mène à cette époque une étude sur les conditions favorables pour la performance au travail à la Western Electric de Cicero près de Chicago (Hawthorne - USA). Il fait varier certains paramètres de l'aménagement (principalement l'éclairage) des postes de travail pour montrer leurs incidences sur les performances. Celles-ci s'améliorent effectivement quand l'éclairage augmente mais, paradoxalement, elles continuent à croître lorsque l'éclairage se détériore. En consultant les ouvrières, Elton Mayo se rend compte que le facteur principal qui influence ces résultats n'est pas l'éclairage, mais la satisfaction des travailleuses d'avoir été considérées comme des personnes importantes dans une étude ayant un sens pour elles et pour leur avenir dans l'entreprise. Elles ont été reconnues. Il faut situer ce résultat dans la vision des besoins et motivations de l'homme au travail à l'époque. Cette vision émane principalement du modèle de Taylor pour qui l'homme au travail cherche sa prospérité tout comme l'entreprise

cherche la sienne. Selon Taylor, ses besoins sont exclusivement l'acquisition des moyens – financiers – pour vivre. Ce modèle simpliste caricature donc les besoins et attentes de l'homme au travail du point de vue de l'organisation et converge avec celui de l'entreprise pour qui le but final est la prospérité (selon les termes de Taylor).

On constate encore aujourd'hui, que certaines études de satisfaction sont menées dans un cadre comparable. Le service rendu aux usagers est-il bien celui qu'ils attendent, celui qui correspond à leurs besoins, ou n'est-il que la traduction de ce que l'organisation veut bien faire pour eux ? L'argument de l'organisation est alors que ce qu'elle fait est – pense-t-elle – ce qu'ils attendent. La vision des attentes des usagers y est réductrice et stéréotypée. Les attentes des usagers seraient ce qu'on fait déjà pour eux.

Depuis 1927 se développent les modèles et études de satisfaction, d'abord au travail, puis plus largement dans des secteurs concernant différents publics d'usagers. Les études de marketing sur les publics de consommateurs naissent vers cette époque et s'inspirent de ce qui se fait dans le monde du travail. Pour terminer ce rappel historique très sommaire et très incomplet, citons Frederick Herzberg<sup>1</sup> qui apporte de nouveaux ar-

guments sur cette notion de satisfaction dans les entreprises. On le connaît pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. Il a mené une étude avec une technique clinique inspirée de Flanagan<sup>2</sup> la méthode des incidents critiques. Il a interviewé environ 200 cadres et employés à Pittsburg leur demandant de se rappeler les événements qui les ont particulièrement satisfaits ou particulièrement insatisfait dans leur travail. Il recueille plusieurs centaines de verbatims et après analyse va montrer que les événements se répartissent en deux catégories : les sources de satisfaction et les sources de mécontentement qui ne sont pas à l'opposé les unes des autres. Les sources de mécontentement sont nommées facteurs d'hygiène ou d'ambiance et concernent principalement les aspects matériels du travail : le bruit, la chaleur, les relations de travail, les salaires, etc. Par contre les facteurs de satisfaction ou facteurs valorisants concernent l'évolution des carrières, les responsabilités, l'autonomie, etc. Cette distinction est intéressante dans la mesure où elle montre qu'une étude de satisfaction n'est pas automatiquement l'autre face - ou l'opposé sur un axe - d'une étude de mécontentement. On lui reprochera néanmoins plus tard d'avoir amalgamé facteurs de motivation et facteurs de satisfaction. Cette critique est pertinente et mérite une attention dans les études actuelles de satisfaction.

### Satisfaction et besoins : le point de vue de la psychologie

On prend souvent connaissance de la satisfaction des personnes par défaut en recueillant leurs manifestations d'insatisfaction.

En psychologie la satisfaction est le sentiment - ou la réduction de tension interne à l'organisme - qui accompagne l'assouvissement d'un besoin. Satisfaction et état de besoin sont donc intimement liés. Ce modèle inspire donc de nombreuses études de satisfaction qui portent essentiellement sur l'identification et l'analyse des besoins des usagers et la manière dont ils sont satisfaits par l'organisation ou par l'entreprise. Cette liste de besoins potentiels doit être établie et fait l'objet déjà à ce stade de nombreux débats lorsqu'une étude de satisfaction est menée. L'insatisfaction conduirait alors à accroître l'état de tension, voire dans certains cas engendrer du stress ou un sentiment de frustration. En psychologie, la frustration est l'état d'un organisme qui rencontre un obstacle interne ou externe dans la recherche de la satisfaction d'un besoin. Certaines études de satisfaction explorent aussi ces aspects des comportements des usagers et en font des indicateurs d'insatisfaction. Il est inté-

ressant de rappeler ici que les réactions à la frustration sont principalement l'agression ou la fuite. La frustration, dans le cadre d'un service public peut se manifester déjà par les réactions de mécontentements directs ou indirects de l'utilisateur à l'égard de l'administration ou par la fuite<sup>3</sup>. On en trouve des illustrations dans certaines études de satisfaction qui sont menées par l'analyse des traces laissées par les usagers à propos de leurs attentes. Comme les plaintes et autres manifestations et réclamations plus ou moins acides des usagers, l'examen de la question du non-recours<sup>4</sup> aux services offerts ou l'abandon (par exemple : pourquoi les personnes ne fréquentent-elles plus notre bibliothèque ?).

Dans ce cadre donc - et adoptant le point de vue psychologique de l'utilisateur - les études de satisfaction sont celles des besoins et des frustrations.

### Satisfaction et attentes du client : la posture des organisations

Comme il n'est pas toujours facile d'explorer les besoins des personnes, les organisations qui se préoccupent de la satisfaction de leurs usagers - on parlera depuis peu de "clients"<sup>5</sup>, même pour les administrations - recourent à la notion d'attente. Cette notion est différente de celle de besoin. Le besoin fait référence à un état de tension interne de l'organisme qui cherche à le réduire, l'attente fait référence à une représentation externe d'une entité susceptible d'apporter quelque chose à l'organisme qu'il en ait besoin ou non. Si à un moment ou à un autre un besoin émerge, l'organisation doit être en mesure d'y répondre pour le client. La perspective est donc très différente : dans un cas on identifie les besoins et on propose des manières de les satisfaire, dans l'autre on identifie les besoins susceptibles d'émerger, les attentes, et on met en place des moyens d'y répondre s'ils émergent. On comprend donc que les études de satisfaction soient modulées selon ces deux directions. L'attente est donc définie comme l'action de compter sur quelqu'un, sur quelque chose, sur une organisation, une espérance, une prévision si la nécessité apparaît. Cela rend plus compliqué les études de satisfaction.

D'une manière sous-jacente à cette notion d'attente apparaît la notion de **type d'utilisateur**. Dans la vision ancienne de l'administré, celui-ci était un standard indifférencié. Tous les administrés étaient égaux ou identiques. Dans la perspective client - et le marketing a fortement influencé ce point de vue - il existe maintenant pour l'administration des types d'utilisateurs diffé-

rents, ayant donc des attentes et des besoins différents. Les études vont donc s'atteler à identifier la typologie de leurs clients, à mesurer des niveaux de satisfaction différents selon les types examinés, et à envisager ensuite une gestion adaptée à chaque type. Les instruments d'évaluation de la satisfaction mettront alors spécifiquement l'accent sur la catégorisation des usagers.

## Cadre général des études de satisfaction

Rappelons tout d'abord l'évolution du regard porté sur la personne à laquelle on propose des services. Pour l'administration publique, on avait affaire à des "administrés" soit des sujets gérés par une administration et contraints de se conformer à son fonctionnement propre. Le modèle sous-jacent fait référence à des responsables souvent politiques qui déterminent la nature, les conditions et les destinataires des services. L'administration organise et fournit les services. Le citoyen en est un récepteur "inerte".

Puis émerge le concept d'usager, celui qui utilise les ressources d'un service public.

Enfin, récemment on entend parler – cela devient d'ailleurs le standard dans les services publics – de "client" (Voir "EUPAN"<sup>6</sup>), faisant référence à juste titre ou non au côté "acheteur" de biens ou services. Cette notion d'achat prend bien place dans une vision économique actuelle de l'organisme ou de l'administration qui consacre des moyens financiers pour "vendre" ses services. De nombreuses études de satisfaction se situent dans cette perspective du rapport qualité/prix. Il est de plus en plus fréquent de voir imposé dans le contrat de gestion des services publics – dont les parastataux – des études de satisfaction des usagers dont la finalité est clairement orientée vers l'évaluation financière des moyens mis en œuvre. Satisfaction, attentes et coûts sont intimement reliés.

On constate que très souvent les raisons de la mesure de la satisfaction "clients" sont soit implicites, soit intuitives, soit peu argumentées : elles vont de soi.

En fait elles découlent de la notion de client : si on considère que celui auquel l'organisation fournit des services est un client, alors il doit être intégré comme acteur dans l'organisation (parallèle avec le marketing). Il doit donc pouvoir s'exprimer dans ce rôle<sup>6</sup> :

*"La gestion de la satisfaction du client est donc*

*indispensable pour les organismes publics soucieux de vérifier qu'ils assument leurs responsabilités de manière efficace.*

*Lors des récentes réunions du groupe d'experts sur la satisfaction client de l'IPSG (Innovative Public Services Group – EUPAN - Réseau des administrations publiques européennes) tenues sous la Présidence portugaise (2e semestre 2007), il a été convenu qu'il serait judicieux de réaliser une brève étude pour avoir une vue d'ensemble du rôle du client de services publics, dans l'ensemble des États membres, et pour définir les priorités et besoins des États membres en matière de "compréhension du client" au sens large*

[...]

*S'inspirant des dites bonnes pratiques, le groupe d'experts en matière de satisfaction du client et l'IPSG, à l'issue de leurs réunions respectives, ont conclu que ces bonnes pratiques permettaient nombre d'actions intéressantes et utiles, et que la question de la satisfaction du client était trop vaste et trop importante pour se contenter d'enquêtes auprès des clients et d'études de mesures de la satisfaction, et que par conséquent, les lignes directrices ne devaient pas se limiter à ces seuls aspects. "Mesurer" la satisfaction est une chose ; la "gérer" en est une autre et doit rester l'objectif final."*

On ne négligera pas l'instrumentalisation de la satisfaction en vue de renforcer le point de vue de l'administration ou son fonctionnement<sup>7</sup> :

*"Les attentes jouent un rôle majeur lorsqu'il s'agit d'influencer la satisfaction des clients vis-à-vis des services, ces derniers étant à leur tour déterminés par de très nombreux facteurs."*

Enfin, le contexte actuel de rationalisation de l'activité des services publics pousse à réduire le plus possible les coûts de tout ce qui correspond à des missions d'intérêt général non rentables financièrement<sup>7</sup>. Cela conduit alors à évaluer les performances des services publics avec les méthodes et indicateurs utilisés dans le secteur privé. La mesure de la satisfaction va alors prendre la voie des KPI (ICP)<sup>8</sup> des entreprises et administrations publiques lorsqu'elles développent et utilisent des tableaux de bord de gestion. L'indicateur de satisfaction des usagers prendra aussi une place dans certaines certifications de gestion de la qualité (comme les normes ISO de la série 9000).

Bref sans développer davantage cette argumentation, on comprendra que ce qui sous-tend fréquemment les études de satisfaction, n'est pas naïvement le bien-être de l'usager, mais la justification des choix effectués par les organisations,

leur légitimation, leur évaluation interne, et au delà la pertinence de la poursuite ou non de leurs activités.

Les enjeux d'une étude "satisfaction client" sont souvent critiques pour l'organisation. Cherche-t-on vraiment à satisfaire le client ou à justifier une politique, conserver des moyens ou les redistribuer, obtenir des primes, maintenir ou accroître des effectifs ?

La mesure de la satisfaction prend donc place dans un système complexe et global qui interpelle et peut parfois même mettre l'organisation en question. D'où des dérives possibles. L'interprétation des résultats y tiendra une place critique.

## La mesure de la satisfaction

Dès les premières études concernant la satisfaction des travailleurs dans les années 30, des méthodes d'évaluation se sont mises en place.

Nous avons déjà cité la technique des incidents critiques de Flanagan qui est toujours d'actualité, surtout dans les phases d'exploration qualitatives préalables, lorsqu'on cherche à mettre au point un outil quantitatif ou statistique de mesure de la satisfaction. On identifie dans cette phase qualitative préalable – le plus souvent par interviews – les grandes causes de satisfaction ou d'insatisfaction qui seront ensuite formulées dans un questionnaire afin d'en mesurer la pénétration (ou prévalence) chez les usagers.

Dans bon nombre de cas de mesure de la satisfaction – notamment en vue de faire des comparaisons diachroniques pour une même entreprise, transversales entre entreprises ou services comparables, établir les KPI,... – on va privilégier les outils permettant d'obtenir des statistiques, donc des chiffres. Ces chiffres seront des critères utilisés pour faire des choix ultérieurs ou ajuster les actions en cours.

La majorité des études de satisfaction actuelles auprès des clients recourent alors à l'usage de questionnaires. Plusieurs questions sont soulevées par cet outil.

### Questionnaire standardisé ou questionnaire sur mesure ?

Si on souhaite des évaluations récurrentes permettant d'apprécier les mesures prises au fur et à mesure par l'organisation, c'est le même questionnaire qui devra être utilisé à chaque fois. C'est un principe de base de la fiabilité et la

comparabilité de la mesure effectuée par un instrument stable. Cet outil récurrent peut néanmoins avoir été construit sur mesure au départ.

Les questionnaires standardisés disponibles sur le marché peuvent être utiles si on envisage une comparaison des services et de la satisfaction client en regard de ce qui se fait ailleurs. Toutefois un tel type de questionnaire transversal aux organisations ne permet pas d'évaluer les particularités d'une organisation. Une même valeur de l'indice de satisfaction (ou d'insatisfaction) peut-être obtenue de différentes manières et risque de masquer les éléments pertinents pour l'action. Ces particularités peuvent d'ailleurs éclairer d'une autre manière les résultats obtenus par un questionnaire standardisé.

Cette tendance à se comparer aux autres (et même aux entreprises privées) est fréquente dans l'administration<sup>9</sup>. Le consultant qui est amené à effectuer l'étude de satisfaction sera dès le départ confronté à cette question de la part du commanditaire. Les résultats permettront-ils de se positionner par rapport à ce qui se fait ailleurs ? La réponse est difficile dans la mesure où "tout ailleurs" auquel on se réfère devrait être strictement comparable. Il n'existe généralement pas de benchmarks universels permettant ces comparaisons, chaque standard dépendant de la méthode utilisée par le consultant. Les évaluations récurrentes ou diachroniques seront donc plus souvent privilégiées que les évaluations transversales.

Citons aussi ici Warin<sup>10</sup> : *"C'est pourquoi, les initiatives se multiplient pour évaluer les objectifs réalisés et les comparer, notamment suivant des procédures de comparaison entre services ou administrations"*. Toujours selon le même auteur, et concernant la France : *"L'administration centrale réfléchit aujourd'hui à la mise en place d'enquêtes de satisfaction régulières et comparatives entre administrations de façon à mesurer les résultats. Les services déconcentrés de l'État dans quelques départements expérimentent une procédure qui pourrait être généralisée. La démarche s'approche de la procédure britannique appelée hybrid benchmarking qui consiste à demander aux services de mesurer leurs résultats et leurs coûts, et de les comparer aux "meilleurs" prestataires de services équivalents dans le public ou le privé"*.

On peut citer dans ce cadre le modèle standardisé Servqual<sup>11</sup> instrument par questionnaire destiné à mesurer les déterminants de la qualité des services offerts par les administrations et donc de la satisfaction qui y est liée.

- Accessibilité

- Communication
- Compétence
- Amabilité
- Crédibilité
- Fiabilité
- Réactivité
- Sécurité
- Éléments tangibles
- Compréhension du client

Comme souvent, l'effet de halo intervenant (voir plus loin "biais des enquêtes"), les corrélations entre réponses sont très importantes. On est amené alors à réduire ces dix déterminants (ou facteurs) à cinq (l'information apportée par les cinq autres étant redondante).

### Construction du questionnaire (mise à nu de l'organisation)

Construire un questionnaire est une démarche longue et parfois conflictuelle qui ne s'improvise pas. Une analyse qualitative préalable menée auprès des clients est indispensable, de même qu'une étude interne poussée en concertation avec les différents acteurs de l'organisation. Notre expérience montre que la mise au point des questions demande plusieurs itérations, parfois jusqu'à 10, avant d'obtenir un consensus des différents acteurs de l'organisation.

Un autre point important est celui de la formulation des questions. La manière dont l'organisation se pose des questions concernant la satisfaction de ses clients, n'est pas la manière dont les questions seront posées au client. C'est dans l'interprétation des résultats que l'organisation trouvera ses réponses.

La construction d'un questionnaire peut être une épreuve qui met à nu l'organisation. En effet le contenu des questions sera souvent sujet à discussion d'autant qu'elles vont comporter des éléments critiques pour l'organisation. Dans certains cas même, on ne souhaitera pas poser certaines questions.

Cette construction du questionnaire peut aussi être une réflexion sur l'organisation elle-même ou une reformalisation de celle-ci.

Une illustration :

Dans une étude en cours de la satisfaction client d'un service public, on a été amené à évaluer sur ce plan les différents services offerts aux clients. La liste des services doit donc être établie et elle est donc fondamentale dans la mesure de la satisfaction. On constate plusieurs choses. Tout d'abord l'organisation a beaucoup de difficultés à établir cette liste. Elle commence donc par

s'interroger sur ce qu'est un service au client. Ensuite de nombreuses contradictions internes apparaissent. Certains prétendent que tel service est offert aux clients, d'autres non, affirmant qu'il ne s'agit pas vraiment d'un service. Certains services offerts aux clients apparaissent alors qu'ils semblent ignorés par la direction. D'autres services qu'on pense spécifiques à une unité fonctionnelle apparaissent comme étant offerts "en concurrence" par plusieurs services qui s'ignorent. Des services ne relevant pas des compétences de base de cette administration émergent soudainement, l'organisation offrant ici des services sans rapport avec ses missions. Pour certains autres services on ne souhaite pas les voir figurer dans la liste. Enfin quand dans une phase qualitative préalable on soumet cette liste aux "clients", on constate que pour ceux-ci certains services sont inconnus, d'autres ne sont pas identifiés par l'appellation utilisée par l'organisme, d'autres différenciés dans la liste sont considérés comme un tout.

Cet exemple est loin d'être anecdotique. Il constitue souvent la règle générale, même si ce n'est pas toujours poussé aussi loin que dans cette illustration.

### Étude réalisée en interne ou en externe ?

En d'autres termes l'organisation doit-elle mener elle-même l'enquête de satisfaction, ou la confier à une entité indépendante, comme un consultant ?

Tout dépend de l'usage qui sera fait des résultats. Si les résultats de l'enquête servent, comme dans un contrat de gestion, à produire une évaluation sur le fonctionnement de l'organisme pour les autorités de tutelle ou les autorités de financement, l'enquête doit être menée par un bureau indépendant. Dans le cas contraire ce sera la première et souvent définitive mise en question qui sera faite de l'enquête. Sa validité dépend de l'indépendance du maître d'ouvrage.

Bien sûr tout cela à un coût. Et il doit être apprécié en fonction de l'utilité des résultats, surtout pour le fonctionnement futur et donc l'avenir de l'organisation. Parfois, ces études permettent des gains qui compensent largement l'investissement. Le coût dépend également de la technicité et de la logistique mise en œuvre pour réaliser l'étude. Les méthodes les plus fiables sont aussi celles les plus coûteuses et inversement (je pense par exemple aux enquêtes sur invitation).

Dans une étude menée il y a quelques années sur les transports publics dans une grande ville

belge, deux techniques ont été utilisées : la première a consisté à placer des bornes à certains endroits du réseau où les usagers pouvaient faire part de leur satisfaction. Plus de 30.000 personnes ont participé à cette enquête "volontaire". Une autre fut menée par nos soins par enquête aléatoire en face à face directement auprès des usagers du réseau choisis aléatoirement. 1000 personnes furent interrogées. Les résultats étaient totalement opposés. Les résultats les plus fiables, les plus consistants, vraisemblables et opérationnels furent ceux émanant de l'enquête en face à face sur 1000 personnes. La question est donc souvent posée : l'organisme, pour éviter des coûts, ne peut-il réaliser, vite fait, lui-même l'étude de satisfaction ?

### Mode d'administration des questionnaires

Le mode d'administration des questionnaires est également un élément critique de la fiabilité des sondages et donc des études de satisfaction. Pour qu'un sondage soit représentatif et fiable, il ne faut pas que ce soit l'unité sondée (la personne interrogée) qui décide ou non de participer à l'enquête. Ainsi déposer des enquêtes à un guichet en demandant aux intéressés de répondre, envoyer des questionnaires tous azimuts par la poste, placer des bornes pour que les personnes remplissent un questionnaire, publier un questionnaire dans un journal interne, ou même envoyer un questionnaire par e-mail ne sont pas des techniques fiables et sont l'objet de contestations surtout si l'enjeu du sondage est important. Les seules techniques fiables sont celles où le gestionnaire de l'enquête contrôle l'unité sondée et fait en sorte que l'unité choisie selon des critères déterminés réponde effectivement au questionnaire : ces techniques peuvent être par exemple un sondage par téléphone, une enquête en face-à-face, des enquêtes auto-administrées et distribuées dans un échantillon sélectionné sous la supervision d'un enquêteur. C'est donc la présence et le rôle de l'enquêteur qui fait la différence.

On trouve des exemples célèbres dans la littérature : le plus célèbre est celui de 1936 aux Etats-Unis : le Literary Digest organise un sondage sur invitation (dans son journal) concernant les intentions de vote pour les candidats à la présidence : deux millions de réponses obtenues donnent Landon largement gagnant alors qu'un sondage Gallup sur 5000 personnes utilisant des techniques d'échantillonnage fiables donnent Roosevelt gagnant. Résultat des élections : c'est Roosevelt l'élu.

### Biais et limites des enquêtes par questionnaires

Les études par questionnaires peuvent comporter de nombreux biais<sup>12</sup>. Pour la plupart, ceux-ci peuvent être maîtrisés, ce qui fait appel à une compétence autre qu'intuitive.

**Le contexte socioculturel :** la problématique abordée par l'enquête comme phénomène de société médiatisé risque d'influencer les réponses favorablement ou défavorablement selon l'attitude du répondant.

Nous avons rencontré ce cas dans l'étude de la satisfaction du public concernant la collecte des ordures ménagères alors que des campagnes étaient menées par ailleurs par d'autres organismes pour la réduction de la production des ordures (emballages) et la mise en œuvre d'autres techniques de recyclage.

**La valeur instrumentale du questionnement :** le questionnement n'est pas un colloque singulier comme celui qui se déroulerait dans un cabinet médical. Les sujets ne sont ni naïfs, ni passifs. Le questionnaire rentre dans un processus d'évaluation global d'une situation par la personne interrogée basé sur le principe d'utilité. Quelle utilité le client attribuera-t-il a priori à la réponse qu'il donnera et en quoi sa réponse influencera-t-elle sa relation avec le fournisseur de service ? Comment, à travers ses réponses, pourra-t-il agir sur les décisions futures de l'organisation surtout si le domaine est sensible pour lui. Il est évident que si à un moment ou un autre les clients ont connaissance d'une manière ou d'une autre que l'enquête vise par exemple à supprimer un service, l'ensemble des résultats est biaisé, et l'enquête doit être écartée.

**La transparence du questionnaire :** dans le même registre que celui du point précédent, la finalité du questionnement apparaît en transparence des questions et le sujet répond en fonction d'une attitude préalable. Par exemple le questionnaire laisse apparaître qu'il cherche à examiner si les heures d'ouverture ne peuvent pas être réduites. Les réponses seront renforcées dans cette direction, plus de personnes déclareront se rendre aux heures extrêmes alors que ce n'est pas le cas.

Nous avons rencontré ce cas dans une étude récente concernant la satisfaction des services offerts par un grand centre commercial. Curieusement la question concernant les heures de fréquentation donnait des réponses ne correspondant pas aux comptages effectués. Les clients avaient eu vent par la presse d'une possible réduction des heures d'ouverture de ce centre.

**L'impact des événements récents :** un "client" qui vient de rencontrer une difficulté, souvent mineure, avec l'organisme mesurant son niveau de satisfaction, peut répondre très défavorablement, en réaction, alors que si on l'interroge quelques jours plus tard, la dissonance s'étant atténuée, et prenant du recul, son avis sera plus pondéré, global et favorable.

**Le questionnaire est un système global de communication avec l'organisation :** quel message le client peut-il faire passer par ses réponses au questionnaire, surtout si pour lui, le questionnaire ne pose pas les bonnes questions qui le concernent. On parle alors d'**effet d'entonnoir**.

**Effet des échelles de réponse** ou des systèmes de réponse adoptés : les échelles proposées correspondent-elles aussi aux échelons qui sont ceux du répondant ? On parle aussi d'**effet de halo** : la difficulté d'une personne à juger d'une manière indépendante les différentes rubriques qui lui sont proposées. Insatisfaite d'un aspect des services offerts, la personne va accentuer son niveau d'insatisfaction concernant les autres services, même s'ils sont moins pertinents ou même non utilisés par lui, pour augmenter le poids de sa réponse au facteur principal. Des techniques de maîtrise de ce biais existent, comme les questions à double levier.

**L'effet de grappe, ou effet collectif :** naïvement on postule souvent l'indépendance statistique des observations par questionnaire et les calculs statistiques se font à partir de l'hypothèse de cette indépendance entre observations (on ne recourt généralement pas aux statistiques d'observations appariées). Cela peut-être vrai lors d'un sondage aléatoire dans la population générale où les unités sondées ne peuvent pas se concerter. Il n'en est pas de même en entreprise. En vertu du principe d'utilité, à l'annonce d'une telle enquête interne ou auprès des clients les personnes vont immanquablement se concerter sur les raisons et la portée de l'enquête. Des ententes et même des postures communes risquent d'être prises, par exemple pour satisfaire à un principe de solidarité. Il n'est pas rare (nous en avons eu l'expérience) que des syndicats ayant pris connaissance du questionnaire avant qu'il ne soit administré aux intéressés, aient diffusé des consignes de réponse, souvent par bouche à oreille. Cet effet se marque plus particulièrement sur les questionnaires standardisés (comme certains questionnaires de mesure du stress), largement diffusés, dont chacun a pu prendre connaissance au préalable. Les biais de cet effet de grappe sont majeurs. L'effet de grappe est une instrumentalisation collective du questionnaire, et n'est pas rare.

**L'effet Rosenthal :** la personne, au départ neutre, formule des réponses qu'elle pense être conformes aux attentes de l'observateur, voire pour lui faire plaisir.

**L'effet de lassitude :** un questionnaire long entraînera progressivement des réponses de plus en plus médianes ou banales.

**L'effet de conservatisme :** la tendance à choisir des réponses intermédiaires, les personnes pensant que les extrêmes sont exceptionnels ou impossibles.

**L'effet de méconnaissance ou de désintérêt :** l'enquête est construite par des commanditaires pour qui les questions sont primordiales et pertinentes alors que le client, lui, ne s'est jamais interrogé sur le sujet ou sur certaines des questions posées. On imagine qu'il avait déjà une opinion bien construite sur le tout, stable et étayée alors que celle-ci se révèle contingente du questionnement. Il répond alors pour montrer qu'il n'est pas ignorant, bien qu'il découvre par la question de quoi il s'agit.

Ces différents biais doivent faire l'objet d'une discussion par laquelle l'observateur explicite la manière dont il les a contrôlés.

D'une manière générale certains biais des études de satisfaction sont reliés au concept même de satisfaction<sup>13</sup> :

*La satisfaction n'est pas statique mais évolue dans le temps ; de nouvelles expériences et de nouveaux niveaux de sensibilisation ou de connaissance modifieront les niveaux de satisfaction potentiels susceptibles d'être atteints.*

- *Il est fort possible qu'elle soit complexe et qu'elle naisse d'un ensemble d'expériences antérieures, contemporaines et postérieures au moment auquel elle est évaluée.*
- *Elle survient dans des contextes sociaux variés et fluctuants, qui ne peuvent pas toujours être prévus ou expliqués à l'utilisateur.*
- *L'utilisateur peut avoir des difficultés à exprimer pourquoi il est satisfait, notamment lorsqu'il s'agit d'aspects moins tangibles des services.*
- *Il peut être plus facile d'exprimer les raisons d'une insatisfaction, en particulier si celle-ci est exceptionnelle.*
- *Si les motifs de satisfaction restent incompris, on court le risque de prendre un "bon résultat" pour une raison de ne rien changer et de le considérer presque exclusivement comme un outil de "communication".*

## En conclusion : enseignements concernant les études réalisées par le Centre de Psychosociologie de l'Opinion.

Notre centre a mené de nombreuses études de satisfaction pour des organismes publics ou privés. Plusieurs études sont en cours. À chaque fois les méthodes sont adaptées aux objectifs et aux finalités attendues. Cette adéquation aux spécificités du contexte dans lequel est mené l'étude produit généralement des résultats originaux, ce qui ne serait pas le cas si un instrument standardisé était adopté.

Par exemple une étude de satisfaction récente menée auprès de 350 usagers en (face à face) et 200 ex-usagers (par téléphone) d'une grande bibliothèque publique fait apparaître certains résultats significatifs de ce genre d'investigations.

Le principal résultat de cette étude de satisfaction est paradoxal: on est très satisfait de la bibliothèque tant qu'elle est une bibliothèque même si sa fréquentation diminue. Les ex-usagers ne le sont plus pour des raisons qui n'ont rien à voir avec les services de la bibliothèque.

Une des questions posées, face à la diminution de la fréquentation de la bibliothèque – en dehors de l'impact concernant la satisfaction des services – est celle de l'extension de la bibliothèque à de nouveaux services. Les résultats sont clairs : pour les clients, une bibliothèque est une bibliothèque au sens traditionnel du terme et doit le rester. Tout service complémentaire qu'elle développerait ne correspondrait pas à l'image que l'on se fait d'une bibliothèque ou alors elle

doit se transformer et ne plus être labellisée "bibliothèque".

On ne peut se départir dans le public du principe qu'une bibliothèque est un lieu où l'on consulte et où l'on obtient des livres en prêt. Or si, en raison de l'évolution technologique (numérisation de la documentation), sociologique (Internet, évolution des besoins, réduction de la démarcation travail/loisirs,...) et économique (coût des médias et accessibilité des supports) des pratiques liées à la lecture, la consultation et le prêt traditionnels des livres tendent à diminuer, l'image d'une bibliothèque n'est pas porteuse pour favoriser en soi le développement d'autres services, si ce n'est à titre complémentaire de ses fonctions de base. C'est une raison pour laquelle il faut modifier l'image de ce type de structure pour la rendre attractive si l'on veut accentuer les autres rôles qu'elle pourrait être conduite à jouer sur le plan des services culturels. Le terme "bibliothèque" se réfère avant tout à la lecture de livres et d'autres documents conservés sous une forme matérielle. L'appellation principale centrée sur ce terme doit donc être réexaminée pour que l'image de cette structure renvoie plus explicitement ou plus globalement aux autres services qu'elle serait amenée à développer et à offrir à ses clients.

**René Patesson**

*Centre de Psychosociologie de l'Opinion (CPSO)*

*Université Libre de Bruxelles*

Avenue F. Roosevelt, 50 – CP 124

1050 Bruxelles

e-mail: rpatess@ulb.ac.be

Avril 2009

## Notes

- 1 Herzberg, F. *Work and the nature of man*. Oxford, England: World Press, 1966, xiv, 203 p.
- 2 Flanagan, J. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 1954, Vol.51, n° 4, pp.173-190.
- 3 Comme une baisse de fréquentation, le non-usage de certains services, ou toute autre forme de prise de distance de l'administré ...
- 4 Warin, Ph. Le non recours aux services publics, une question en attente de reconnaissance» *Informations sociales*, 2003, n° 109, pp. 94-101.
- 5 À titre d'illustration, ACTIRIS (Ex-Orbem) appelle dorénavant en interne « clients » les chercheurs d'emploi qui se présentent dans leurs bureaux.
- 6 *La gestion de la satisfaction client*. Document d'orientation européen. EUPAN, Institut Européen d'Administration publique – UE 2008.

- <sup>7</sup> Gadrey, J. *L'évaluation des performances des services publics. Comment valoriser des critères de contribution à l'intérêt général ?* 2001, États Généraux de l'ANPE, France.
- <sup>8</sup> Key Performance Indicator ou Indicateurs clés de performance.
- <sup>9</sup> Par exemple, on recourt souvent dans l'évaluation du stress à des questionnaires standardisés dans le but avoué de se comparer à d'autres entreprises. C'est très discutable d'un point de vue méthodologique et cela masque souvent les vrais problèmes.
- <sup>10</sup> Voir note n° 4.
- <sup>11</sup> Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 1985, Vol 49, n° 4, pp. 41-50.
- <sup>12</sup> Patesson R. Portée et limites des enquêtes par questionnaire dans la mesure du stress. *Cahiers de médecine du travail & ergonomie*, 2000, Vol. XXXVII, n° 2, pp.87-92.
- <sup>13</sup> Voir note n° 6.