

La portée des résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle

Réseau d'échange sur la mesure
de la satisfaction de la clientèle
Janvier 2004

Rédaction : Éric Vignola

Supervision et collaboration : Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

Nicole Demers, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

Guy Lalande, Commission des normes du travail (CNT)

François Laverdure, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

Marie-Hélène Lemire, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

Nathalie Madore, Régie des rentes du Québec (RRQ)

Carole Maziade, Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Nancy Vaillancourt, Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)

Révision linguistique : Régie des rentes du Québec

Mise en page : Éric Vignola

Table des matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	4
INTRODUCTION.....	12
LE CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES ET LE RÉSEAU D'ÉCHANGE SUR LA MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE	12
LE MANDAT DE RECHERCHE	13
1 – QU'EST-CE QUE LA MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ?	14
1.1 – QUELQUES DÉFINITIONS.....	14
1.2 – POURQUOI PRENDRE LA MESURE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE ?	16
1.3 – UN PEU DE THÉORIE	18
1.4 – DIFFÉRENCES ENTRE LES SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ SUR LE PLAN DE LA SATISFACTION DES CLIENTS	20
2 – À QUEL POINT L'INFORMATION RECUEILLIE EST-ELLE REPRÉSENTATIVE DES SENTIMENTS DES CLIENTS ?	23
2.1 – « NOUS N'AVONS PAS DE BONS OUTILS ! »	23
2.2 – « LA SATISFACTION A PEU DE LIENS AVEC LA QUALITÉ RÉELLE DE NOS SERVICES ! »	25
2.3 – « LES RÉSULTATS DES MSC NE SIGNIFIENT RIEN ! »	30
2.3.1 – <i>Les dimensions du service</i>	31
2.3.2 – <i>L'information recueillie</i>	38
2.3.3 – <i>La comparaison</i>	41
2.3.4 – <i>Combinaison de méthodes de MSC</i>	52
2.4 – « NOS SCORES DÉPASSENT TOUJOURS 90 % ! »	52
2.5 – « NOUS NE SAVONS PAS QUOI FAIRE AVEC LES RÉSULTATS ! »	54
2.6 – « NOS SONDAGES DORMENT SUR LES TABLETTES ! »	64
CONCLUSION.....	69
RÉFÉRENCES	73

Sommaire exécutif

La satisfaction de la clientèle représente un concept subjectif qui se mesure difficilement. C'est pourquoi les organisations qui tiennent des opérations de mesure de la satisfaction de leur clientèle se questionnent au sujet de la signification des résultats, questionnement alimenté par la constatation que, sondage après sondage, le score général de satisfaction plafonne entre 85 % et 90 %. Dans ce contexte, est-il légitime de prendre des décisions à partir des résultats d'un sondage ? De telles décisions améliorent-elles vraiment la satisfaction des clients ?

Le présent rapport vise à répondre à ces questions grâce à une recension des pratiques qui améliorent la signification des résultats, c'est-à-dire qui permettent de cibler les besoins d'amélioration en matière de services à la clientèle. Une de ces pratiques, la comparaison des résultats, fait l'objet de recommandations de la part des organismes centraux du gouvernement du Québec. Ces derniers demandent aux organismes et aux ministères de comparer leurs résultats afin de pouvoir situer la qualité de leurs services par rapport à d'autres organisations. C'est pourquoi nous préciserons aussi, dans ce rapport, les conditions sous lesquelles une comparaison de résultats de sondages peut fournir des renseignements utiles.

Pour répondre à ces interrogations sur la signification des résultats et leur comparaison, nous avons d'abord élaboré une définition des opérations de mesures de la satisfaction de la clientèle (MSC). Ensuite, nous avons justifié leur importance dans le domaine des services publics et établi quelques différences entre les secteurs public et privé en ce qui a trait aux MSC. La deuxième partie du travail présente une liste de limites des MSC ainsi que quelques solutions pour chacune d'elles. Les limites que nous avons mentionnées sont : la difficulté de mesurer un concept subjectif, la diversité des facteurs qui influencent la satisfaction, la difficulté d'interprétation due au manque de signification du résultat de la MSC, la tendance positive des résultats, la difficulté de transformer les résultats en action et, finalement, le manque de suivi des résultats des sondages dans l'organisation.

Trente-deux recommandations ou points saillants ont été relevés tout au long du rapport de recherche. Dans le cadre de ce sommaire exécutif, nous réorganiserons ces éléments en fonction de leur lien avec les deux questions de départ. Par la suite, nous fournirons la liste des autres points saillants et recommandations non directement liés aux questions de départ, mais utiles à toute personne désirant améliorer ses connaissances du domaine de la mesure de la satisfaction de la clientèle. Nous terminerons par une réflexion pouvant faire l'objet de recherches ultérieures.

❖ **Première question de recherche : Comment s'assurer que les résultats obtenus sont significatifs ?**

Le niveau de signification des résultats dépend d'abord de l'élaboration du sondage, et ensuite de l'interprétation de ses résultats. Pour construire un sondage significatif...

- Toujours compter sur des spécialistes de la mesure dans l'élaboration du processus et des instruments de mesure.
- Ne pas modifier soi-même un instrument élaboré par des spécialistes. Lorsque survient un besoin de modification, redemander l'avis de spécialistes.
- Évaluer une expérience réelle de service.
- Recueillir des renseignements sur le résultat de l'expérience de service.
- Faire l'évaluation le plus tôt possible après l'expérience de service.

Pour construire un sondage significatif, il faut aussi faire en sorte qu'il fournisse des points de référence aux résultats. Ces points de référence sont : les dimensions du service, la profondeur de l'information recueillie par le sondage, la comparaison des résultats (voir deuxième question de recherche) et la combinaison de plusieurs méthodes de mesure de la satisfaction.

Dimensions du service

- Les questions posées aux clients doivent évaluer les dimensions du service, en fonction des caractéristiques de l'organisation. Par exemple, la rapidité, les connaissances, l'empressement, l'équité, le résultat, la fiabilité et le coût.
- Inclure dans les sondages des questions sur le service en général.

Profondeur de l'information recueillie

- Évaluer chaque dimension du service en fonction des attentes, de la perception, de l'importance et de la priorité d'amélioration.
- Inclure quelques questions plus globales sur les services et le rendement de l'organisme.
- Recueillir des renseignements sociodémographiques pertinents.
- Recueillir des renseignements sur la nature et le résultat de la transaction.

Combinaison de méthodes de MSC

- Utiliser une variété de méthodes de MSC.
- Ne pas hésiter à tirer profit des méthodes informelles.

Une fois le sondage construit et administré selon les règles que nous venons d'énumérer, il reste à interpréter les résultats de façon à cibler les besoins d'amélioration des services. Pour ce faire, la grille satisfaction/importance, la grille importance révélée/importance dérivée, le modèle des fossés, l'analyse du niveau de qualité des services et l'utilisation de données sociodémographiques sont des techniques permettant de transformer efficacement les résultats de sondage en actions.

❖ **Deuxième question de recherche : Sous quelles conditions un étalonnage est-il significatif ?**

La comparaison de résultats exige le respect de certaines conditions afin que ses conclusions représentent une base solide à la prise de décisions et à la redistribution des ressources.

- Tenir fréquemment des sondages et d'autres mesures de satisfaction. La MSC est un processus et non un événement.
- Des sondages fiables et fréquents apportent des renseignements utiles sur les besoins d'amélioration et sur les résultats de ces améliorations.
- Ne comparer que les résultats provenant de sondages identiques (questions et échelles).

- Ne jamais comparer deux services différents ou deux organismes de nature différente. Les résultats de ce type de comparaison n'apportent aucune information utile.
- Ne comparer que des services similaires : même nature et même rapport du client au service.
- Adopter, entre organismes de nature similaire, un outil commun de MSC afin de pouvoir comparer les résultats de façon fiable.

Il est à noter que les comparaisons entre le secteur public et le secteur privé sont possibles, selon les règles énoncées plus haut : service de même nature, même relation du client au service et outil commun. Par contre, certaines règles particulières s'appliquent à ce type de comparaison :

- Éviter de comparer un service privé au secteur public en général.
- Ne pas comparer avec le secteur privé des services publics qui profitent à l'ensemble des citoyens.

❖ **Autres recommandations...**

...pour contrer la tendance positive des résultats.

- Se concentrer sur les clients insatisfaits et comparer ses résultats avec d'autres organisations.

...pour assurer le suivi des résultats des sondages et la continuité des MSC.

- Tenir compte des attentes des clients et de l'importance accordée aux services et aux dimensions dans la définition de normes de service.
- Lier les objectifs de la MSC aux autres mesures de performance, dans un système intégré de mesures de la performance organisationnelle.

❖ Définitions et remarques.

- « La satisfaction est un sentiment qui résulte de la comparaison entre les attentes des clients et les perceptions que les clients ont retenues du service qu'ils ont reçu.¹ »
- Toute organisation dispose de deux leviers pour augmenter la satisfaction de sa clientèle : améliorer les services ou gérer les attentes.
- Dans le domaine des services publics, la perception des clients est la réalité avec laquelle les gestionnaires doivent composer.
- « Le seul client vraiment satisfait est celui qui accorde la cote maximale sur l'échelle de mesure utilisée.²»
- Une culture organisationnelle axée sur les services contribue à l'efficacité et au suivi des MSC. Le leadership de la haute direction est indispensable dans l'implantation d'une telle culture.

¹ Réseau Circum, 2001 (2), p. 24.

² Idem, p. 64.

❖ **Suggestion de recherche ultérieure.**

Par ailleurs, les réflexions au sujet des impacts des dimensions du service ont suscité de l'intérêt au sein du réseau d'échange. En effet, les dimensions du service (rapidité, empressement, efficacité, etc.) n'ont pas toutes le même impact sur la satisfaction du client. Par exemple, certaines vont augmenter ou diminuer dramatiquement le niveau de satisfaction, alors que d'autres devront simplement respecter un certain seuil de base, au-delà duquel il n'est plus nécessaire de chercher à les améliorer. Quatre catégories de dimensions ont ainsi été répertoriées dans la littérature. Par contre, dans le domaine des services publics nous ne savons pas à quelle catégorie appartient chacune des dimensions. C'est pourquoi nous pensons qu'il serait utile d'approfondir les recherches en ce domaine, en vue de développer une méthodologie qui permettrait à chaque organisme de connaître l'impact des dimensions du service sur la satisfaction de sa clientèle. Un tel outil permettrait d'améliorer l'utilisation des sondages et d'optimiser l'allocation des ressources. Nous suggérons de poursuivre les recherches à ce sujet.

Introduction

Le Centre d'expertise des grands organismes et le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

Les changements qu'implique la modernisation de l'administration publique représentent des défis de taille pour les gestionnaires concernés. C'est dans le but de leur fournir des outils pour relever ces défis que le Centre d'expertise des grands organismes a été créé en mars 2000, à l'initiative de la Régie des rentes du Québec. Il regroupe sept grands organismes du gouvernement du Québec, soit la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), la Société de la faune et des parcs du Québec (FAPAQ) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

« Le Centre d'expertise a pour mission de soutenir, par des réalisations tangibles, les organismes membres dans la transition vers une culture de gestion par résultats axée sur l'amélioration des services aux citoyens. De plus, il exerce un rôle de catalyseur d'initiatives en matière de qualité dans le secteur public québécois et de repère au regard des meilleures façons de faire dans la livraison des services aux citoyens. Ainsi, le Centre d'expertise permet aux employés des grands organismes de disposer d'un lieu pour discuter des grands enjeux en matière de services à la clientèle et de gestion de la performance, de partager leurs expériences respectives dans ce domaine, de cibler les améliorations possibles à la lumière des meilleures pratiques recensées. Il aide également les acteurs concernés à faire face aux défis que soulève la prestation des services publics.³ »

³ Québec. Centre d'expertise des grands organismes (sans date).

C'est dans cette optique de discussion, de partage et de recherche des meilleures pratiques que fut créé au printemps 2003 le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle. Lors des trois premières rencontres du réseau, les membres ont manifesté une préoccupation commune au sujet de la signification réelle des résultats d'un sondage de satisfaction.

Le mandat de recherche

La plupart des organisations publiques obtiennent des niveaux de satisfaction variant entre 80 % et 90 %. Mais jusqu'à quel point ces scores reflètent-ils vraiment la satisfaction de la clientèle ? Comment doit-on interpréter, par exemple, un « score de satisfaction » de 90 % ?

Par ailleurs, plusieurs organismes publics constatent un certain plafonnement des résultats et, parallèlement, la persistance d'un pourcentage de clients insatisfaits, et ce, malgré les améliorations apportées aux services. Ces résultats, variant entre 80 % et 90 %, représentent-ils le maximum de satisfaction pouvant être atteint ou traduisent-ils la limite des outils actuellement utilisés pour mesurer la satisfaction ? Dans une perspective d'amélioration des services, doit-on poursuivre l'utilisation de ces sondages ou envisager d'autres outils de mesure ?

❖ Comment s'assurer que les résultats obtenus sont significatifs ?

Les résultats des sondages peuvent servir à établir des comparaisons externes. Le Vérificateur général du Québec, fidèle à la *Loi sur l'administration publique*, demande aux organismes et aux ministères de fournir des renseignements comparatifs sur les différents aspects de leur performance dans leur reddition de comptes aux élus et aux citoyens⁴. Compte tenu de la disparité des méthodes et des échelles utilisées lors des sondages, l'utilisation systématique de l'étalonnage, dans un contexte public-public ou public-privé, s'avère difficile, voire même hasardeuse, pour bien situer la performance tout en tenant compte de la spécificité des organismes gouvernementaux.

⁴ Québec. Vérificateur général du Québec (2003).

La connaissance de la portée réelle des résultats d'un sondage contribuerait à la réalisation d'étalonnages plus significatifs. Dans cette optique, nous pouvons nous demander quelles conditions permettent la comparaison des résultats d'un sondage avec ceux d'une autre organisation, qu'elle soit publique ou privée.

❖ **Sous quelles conditions un étalonnage est-il significatif ?**

La solution à ces difficultés se trouve dans l'élaboration des sondages. En effet, plusieurs règles dictent la construction des sondages. Si les organisations respectent ces règles, elles obtiendront des résultats significatifs, c'est-à-dire qui pourront servir de base à la prise de décisions. De plus, sous certaines conditions, la comparaison augmentera l'utilité des résultats dévoilés par les sondages.

Donc, afin de répondre aux questions soulevées dans le mandat de recherche, nous nous concentrerons sur les éléments qui assurent l'utilité des résultats de sondages, et sur ceux qui assurent l'utilité de la comparaison de ces résultats. Pour ce faire, nous présenterons d'abord quelques définitions et considérations générales sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, pour aborder ensuite les principales limites et les solutions possibles. Pour conclure, nous répondrons aux deux questions de départ et résumerons les recommandations élaborées tout au long du rapport.

1 – Qu'est-ce que la mesure de la satisfaction de la clientèle ?

1.1 – Quelques définitions

La mesure de la satisfaction de la clientèle (MSC) est une opération de rétroaction qui consiste à connaître l'opinion « des clients sur leurs besoins, leurs attentes et leurs expériences à l'égard des services reçus » et qui « permet aux ministères et organismes de vérifier dans quelle mesure ils améliorent la satisfaction de leurs clients⁵. »

⁵ Institut des services axés sur les citoyens, 2001, p.8.

Le Réseau Circum⁶ définit la satisfaction comme un « sentiment qui résulte de la comparaison entre les attentes des clients et les perceptions que les clients ont retenues du service qu'ils ont reçu⁷. » L'insatisfaction ne signifie pas l'absence de satisfaction, mais bien le sentiment négatif qui survient lorsque les attentes sont supérieures aux perceptions. L'absence de satisfaction (ou d'insatisfaction) se manifeste par un sentiment neutre.

En matière de services publics, il est important de faire la distinction entre les citoyens et les clients. Ces derniers ont vécu une expérience de service avec un organisme, tandis que les citoyens sont des « contribuables qui ne bénéficient pas directement du service, mais qui le financent et en retirent un avantage indirect, ayant par conséquent un intérêt dans celui-ci.⁸ » Les sondages auprès des clients évaluent des expériences particulières de services, alors que les sondages auprès des citoyens portent sur des questions plus générales, comme la pertinence pour le gouvernement de fournir tel service ou les coûts jugés acceptables dans la prestation d'un service. Par conséquent, les sondages auprès de la clientèle requièrent un traitement différent des sondages auprès des citoyens. **Les recommandations de ce rapport ne s'appliquent qu'aux sondages auprès de la clientèle.**

Pour clore cette section, voici quelques exemples de méthodes de MSC (pour plus de détails, voir le tableau 3). Notez que le présent rapport concerne principalement les sondages postaux et téléphoniques.

⁶ Voir www.circum.com Le Réseau Circum est une entreprise de consultation en recherche et intervention. Une partie des travaux de ce réseau porte sur la mesure de la satisfaction de la clientèle, et une partie de ses recherches en ce domaine porte spécifiquement sur les services publics. Nous y référerons souvent cours de ce rapport. On retrouve sur le site Internet du Réseau Circum tous leurs travaux en mesure de la satisfaction de la clientèle.

⁷ Réseau Circum, 2001 (2), p. 24.

⁸ Schmidt et Strickland, 2000.

- Sondages postaux
- Sondages téléphoniques
- Sondages sur Internet
- Bornes électroniques
- Groupes de discussion
- Cartes préadressées
- Sondages individuels
- Entrevues individuelles
- Numéros sans frais
- Boîtes à suggestion
- Sondages auprès des employés
- Suivi des normes de services
- Bureau des plaintes
- Entretiens informels avec un client
- Client mystère
- Sondages par courriel

1.2 – Pourquoi prendre la mesure de la satisfaction de la clientèle ?

Fondamentalement, on mesure la satisfaction pour connaître le point de vue du client sur les services, pour déceler les faiblesses et pour décider des améliorations à apporter⁹. De plus, la MSC est un outil essentiel pour une organisation qui :

- adopte une philosophie organisationnelle axée sur les services : la MSC permet de connaître les besoins et les attentes des clients, de vérifier s'ils ont été satisfaits et de fixer des normes de services ;

« Fournir aux citoyens ce qu'ils désirent et non ce que les décideurs pensent qu'ils désirent est un concept clé en matière de prestation de services centrée sur le citoyen.¹⁰ »

- vise l'amélioration continue ;
- fait de la reddition de comptes. Pour les programmes de services, la mesure de la satisfaction de la clientèle est l'indicateur d'efficacité. Selon le gouvernement canadien, « l'indicateur le plus fiable de l'amélioration de la

⁹ Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990.

¹⁰ Dinsdale et Marson, 1999, p. 22.

qualité du service et des résultats du service est l'amélioration continue et mesurable de la satisfaction des clients.¹¹ » ;

- respecte la *Loi sur l'administration publique*. Cette Loi vise à améliorer la qualité des services aux citoyens par l'imposition d'un cadre de gestion axé sur les résultats et par le principe de la transparence. De plus, la Loi demande que les ministères et organismes connaissent les attentes de leurs clients. L'établissement d'une déclaration de services aux citoyens permet d'atteindre ces objectifs. Cette déclaration requiert une bonne connaissance des clients et la mesure du respect des normes de services déclarées.

A-t-on vraiment besoin de connaître la satisfaction de la clientèle dans un environnement monopolistique ?

Oui, afin de :

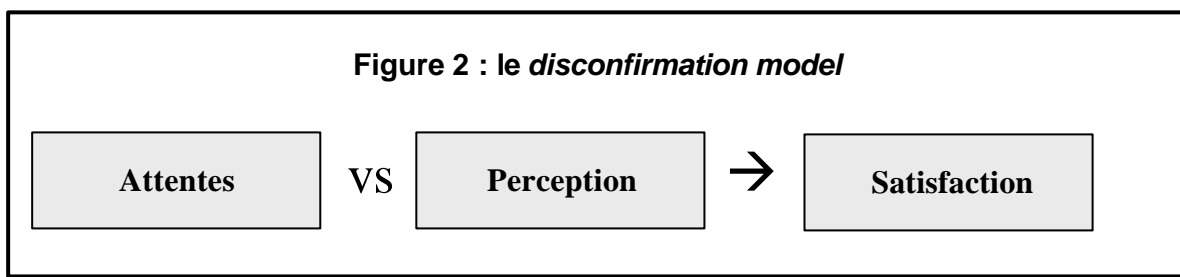
- « *contribuer à l'amélioration de la relation État-citoyen ;*
- *faire face à la concurrence; elle existe ;*
- *identifier des priorités d'investissement et des opportunités d'économies ;*
- *clarifier et gérer les attentes ;*
- *réduire les coûts associés à l'insatisfaction ;*
- *clients satisfaits, employés productifs ;*
- *évaluation de l'efficacité de changements ;*
- *nourrir l'appui public, donc sécuriser.*¹² »

- veut répartir plus efficacement les ressources consacrées aux services à la clientèle ;
- cherche des points de comparaison avec d'autres entreprises de services ;
- cherche à prévenir les coûts de l'insatisfaction. La figure 1 donne un ordre de grandeur des coûts que peut générer l'insatisfaction des clients. Les coûts d'inspection, de correction et de règlement des problèmes peuvent être de

¹¹ Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001, p. 50.

d'une mission. Elles peuvent être vues comme des mesures internes de la qualité du service parce qu'elles proviennent d'une définition de l'efficacité élaborée par les administrateurs et surveillée par eux.¹⁴ »

Le deuxième grand ensemble de mesures englobe les mesures subjectives du rendement, appelées aussi mesures « molles¹⁵ ». Les méthodes de MSC dans leur ensemble font partie des mesures « molles ». Les résultats provenant de ces dernières sont « problématiques pour les administrateurs parce qu'on ne connaît pas les critères utilisés par les citoyens pour évaluer l'efficacité. De plus, on ne peut savoir jusqu'à quel point l'information utilisée par les citoyens pour évaluer les services est adéquate.¹⁶ »



Pour évaluer la satisfaction de la clientèle, le modèle le plus souvent utilisé est le « *disconfirmation model* » (voir figure 2). Selon ce modèle, le niveau de satisfaction du client dépend à la fois de ses attentes par rapport au service et de sa perception du service reçu. Le sentiment de satisfaction apparaît quand la perception dépasse les attentes, et le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction dépend de l'ampleur de l'écart entre les attentes et la perception. Ainsi, selon ce modèle, toute mesure de la satisfaction doit vérifier à la fois les attentes du client et le jugement de ce dernier sur la qualité du service qu'il a reçu. De plus, ce modèle implique que les organisations disposent de deux leviers pour influencer la satisfaction : elles peuvent gérer les attentes des clients ou améliorer la qualité de leurs services. Par exemple, si les attentes sont

¹⁴ Kelly et Swindell, 2002, p. 610 (traduction libre).

¹⁵ « *Soft measures* », selon Brudney et England, cités dans Kelly et Swindell, 2002.

¹⁶ Kelly et Swindell, 2002, p. 610 (traduction libre).

disproportionnées pour un service donné, l'organisation peut gérer les attentes en informant les clients du contexte du service et de ses difficultés inhérentes.

- ✓ **Toute organisation dispose de deux leviers pour augmenter la satisfaction de sa clientèle : améliorer les services ou gérer les attentes.**

Les autres modèles de mesure de la satisfaction sont les suivants :

- La théorie de l'équité. Le client est satisfait quand il pense que le résultat du produit ou du service est proportionnel aux ressources qui ont été investies dans sa production.
- La théorie de l'attribution. Cette théorie s'applique surtout aux produits, mais pourrait s'appliquer aux services. Selon cette théorie, la satisfaction résulte de l'attribution que fait le client de la cause du succès (bonne qualité) ou de l'échec (mauvaise qualité) de l'achat du produit (ou de l'usage d'un service). Par exemple, s'il attribue l'échec au producteur, le client est insatisfait. Au contraire, s'il l'attribue à ses piètres qualités de consommateur, l'échec n'aura pas d'impact sur sa satisfaction.
- La théorie de la performance. Selon cette théorie, la satisfaction du client est directement reliée aux caractéristiques du produit ou du service, perçues objectivement par le client.

1.4 – Différences entre les secteurs public et privé sur le plan de la satisfaction des clients

Nous complétons notre survol théorique par un regard sur les différences entre les secteurs public et privé en matière de MSC.

Notion de loyauté du client

Les deux secteurs portent une attention constante à la satisfaction de leur clientèle. Pourtant, certaines différences existent entre les deux secteurs, et ces différences ont des conséquences pour les opérations de MSC. Par exemple, la satisfaction de la

clientèle dans le secteur privé constitue un outil pour atteindre l'objectif d'augmentation des revenus alors que, dans le public, l'augmentation de la satisfaction de la clientèle est une fin en soi. Ainsi, l'entreprise privée utilise la satisfaction de la clientèle comme indicateur des intentions d'achat. Elle a intérêt à maintenir élevée la satisfaction de ses clients si elle veut conserver et augmenter ses ventes. Les coûts de l'insatisfaction se calculent en fonction de la perte des revenus de vente qui en découle.

Dans le public, la satisfaction de la clientèle est une fin en soi, car le concept de loyauté du consommateur ne s'applique pas. Généralement, ce dernier ne peut quitter un organisme public s'il juge ses services insatisfaisants¹⁷. Difficile, donc, d'attribuer une valeur monétaire précise à l'augmentation ou à la baisse de la satisfaction de la clientèle (bien que la figure 1 permette d'apprécier l'ordre de grandeur des coûts de l'insatisfaction). De plus, certains services publics, contrairement aux services privés, ne visent pas l'augmentation de la clientèle mais bien sa diminution (par exemple, la prévention des accidents de travail ou des accidents de la route).

Ceci soulève la question de la valeur à accorder à l'amélioration des services publics. Pour le moment, cette valeur semble surtout idéologique. En effet, l'amélioration des services publics s'inscrit dans le cadre de la modernisation de l'administration publique et vise, entre autres objectifs, à restaurer la confiance des citoyens envers le gouvernement (un moyen efficace, selon le rapport *Les citoyens d'abord III*¹⁸ et le *Public Management Institute* des Pays-Bas¹⁹). Mais jusqu'à quel niveau se justifie l'investissement de ressources dans l'amélioration des services aux clients ? Comme il a été mentionné, il est difficile d'évaluer la valeur de la satisfaction envers les services publics. Si nous la considérons infinie, l'allocation de ressources humaines et financières aux services se verra toujours justifiée. Par contre, si on veut leur accorder une valeur, il faudra savoir à quel moment le coût marginal de l'augmentation des services dépasse son bénéfice marginal. D'autres recherches pourraient permettre de déterminer la valeur

¹⁷ De façon générale, mais dans certains cas, un citoyen peut quitter un service public pour un service privé ou pour un autre service public. Par exemple, il peut quitter le CLSC pour se rendre à l'urgence de l'hôpital ou préférer les campings privés aux campings de la Sépaq.

¹⁸ Spears, Seydegart et Schmidt, 2003.

¹⁹ *Public Management Institute* (sans date).

des services publics. Mais nous pouvons considérer qu'elle n'est certes pas infinie, d'où l'importance des MSC comme outil de soutien à l'allocation des ressources.

Zeithaml et al. n'hésitent pas à souligner l'importance de la qualité des services (leur ouvrage s'adresse surtout au secteur privé) : « *Avec d'excellents services, tout le monde est gagnant. Les clients sont gagnants. Les employés sont gagnants. Les managers sont gagnants. Les actionnaires sont gagnants. Les communautés sont gagnantes. Le pays est gagnant.*²⁰ »

Distinctions entre produits et services

Une autre différence entre les deux secteurs sur le plan de la MSC est que le secteur privé offre généralement des produits tandis que le secteur public offre généralement des services. Si la satisfaction pour un produit est simple (fonctionnalité, durabilité, coût), la satisfaction à l'égard des services est complexe²¹. Selon Zeithaml et al., trois différences distinguent les services des produits.

Les services sont :

- intangibles ;
- hétérogènes, c'est-à-dire qu'ils varient d'une organisation à l'autre, contrairement aux produits que l'on peut standardiser plus facilement ;
- inséparables de leur production, c'est-à-dire que la qualité du service apparaît en même temps que sa production, contrairement à un produit qui est manufacturé et ensuite vendu²².

²⁰ Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990, p. 2 (traduction libre).

²¹ Réseau Circum, 2003.

²² Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990.

2 – À quel point l'information recueillie est-elle représentative des sentiments des clients ?

Lorsqu'une organisation décide d'améliorer ses services, elle doit éventuellement investir ou déplacer des ressources. Si ses décisions se basent sur les résultats d'un sondage et que ces résultats faussent la réalité, cela entraîne une mauvaise allocation des ressources et même une aggravation de la situation, car l'action qui se base sur une mauvaise information ne répond pas aux demandes réelles des clients et des citoyens.

C'est pourquoi les limites des méthodes de mesure de la satisfaction de la clientèle soulèvent beaucoup de préoccupations chez les gestionnaires. S'ils s'intéressent aux sentiments des clients, ils jouent de prudence lorsque vient le temps de prendre des décisions sur la base de sondages pouvant fournir de faux renseignements. Dans ce contexte, il devient important de connaître les limites des MSC afin de mieux apprécier leur portée réelle.

Concrètement, des administrateurs ayant à prendre des décisions en se basant sur résultats d'un sondage pourraient exprimer les réserves suivantes :

- « Nous n'avons pas de bons outils ! »
- « La satisfaction a peu de lien avec la qualité réelle de nos services ! »
- « Les résultats ne signifient rien ! »
- « Nos scores dépassent toujours 90 % ! »
- « Nous ne savons pas quoi faire avec les résultats ! »
- « Nos sondages dorment sur les tablettes ! »

2.1 – « Nous n'avons pas de bons outils ! »

La majorité des préoccupations touchent la subjectivité des opérations de MSC. En effet, ce qu'on mesure n'est pas un phénomène réel comme la taille ou le poids, mais un sentiment (voir sections 1.1 et 1.3). Théoriquement, un score de satisfaction n'est que cela, un score, et non la vraie satisfaction :

« La mesure établit une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure). Avoir une claire conscience de la séparation de ces deux niveaux est important, car, de même que « la carte n'est pas le territoire », la mesure empirique n'est pas le concept (la réponse à une échelle d'attitude n'est pas l'attitude). Les opérations effectuées sur les mesures empiriques dans le cadre de l'analyse statistique des résultats devront être en correspondance avec les relations qu'il est légitime d'établir entre les concepts étudiés.²³ »

Bref, « la mesure est une traduction imparfaite de concepts sous forme d'indicateurs tangibles. Pour être utile, la mesure doit être systématique, rigoureuse, reproductible et comparable.²⁴ » Une organisation qui se lance dans une opération de MSC doit donc utiliser une méthodologie éprouvée. Pour ce faire, il est indispensable de compter sur une expertise méthodologique qualifiée, qu'elle provienne de ressources internes ou externes.

Toute mesure faite sans l'apport de spécialistes représente une base inadéquate à la prise de décisions. Il n'y a pas lieu, dans le cadre de ce travail, de faire un exposé sur les critères méthodologiques d'un bon sondage (échantillonnage, validité, fidélité). Nous nous en tiendrons à une recommandation primordiale.

- ✓ **Toujours compter sur des spécialistes de la mesure dans l'élaboration du processus et des instruments de mesure.**

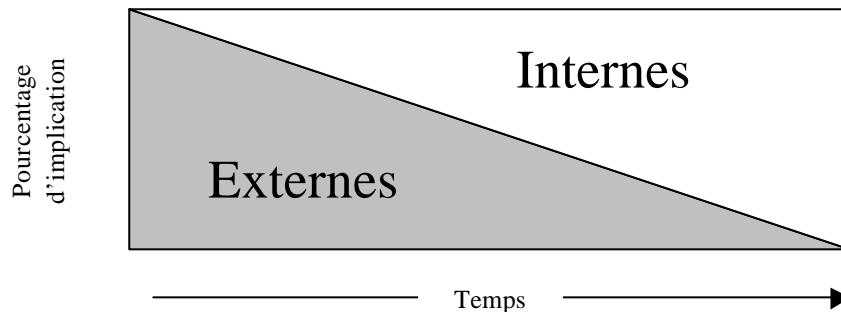
- ✓ **Ne pas modifier soi-même un instrument élaboré par des spécialistes. Lorsque survient un besoin de modification, redemander l'avis de spécialistes.**

²³ Evrard, Pras et Roux, 2000, p. 275.

²⁴ Réseau Circum, 2001 (2), p. 19.

Si l'organisation a besoin de faire appel à des spécialistes externes, elle peut le faire au début du processus de mesure, et par la suite s'en remettre graduellement aux ressources internes (figure 3).

Figure 3 : Ressources internes et externes



Source : Johnson et Gustafsson, 2000.

2.2 – « La satisfaction a peu de liens avec la qualité réelle de nos services ! »

Le chiffre révélé par les sondages reflète un sentiment qui est influencé par de nombreux facteurs autres que la qualité réelle du service. Ceci représente une difficulté dans l'interprétation des résultats, car le lien entre la qualité du service et la satisfaction exprimée n'est peut-être pas celui révélé par le résultat du sondage. La figure 4 illustre les facteurs pouvant influencer la satisfaction du client.

1 – Caractéristiques du client :

- âge ;
- sexe ;
- revenu ;
- besoins personnels ;
- etc.

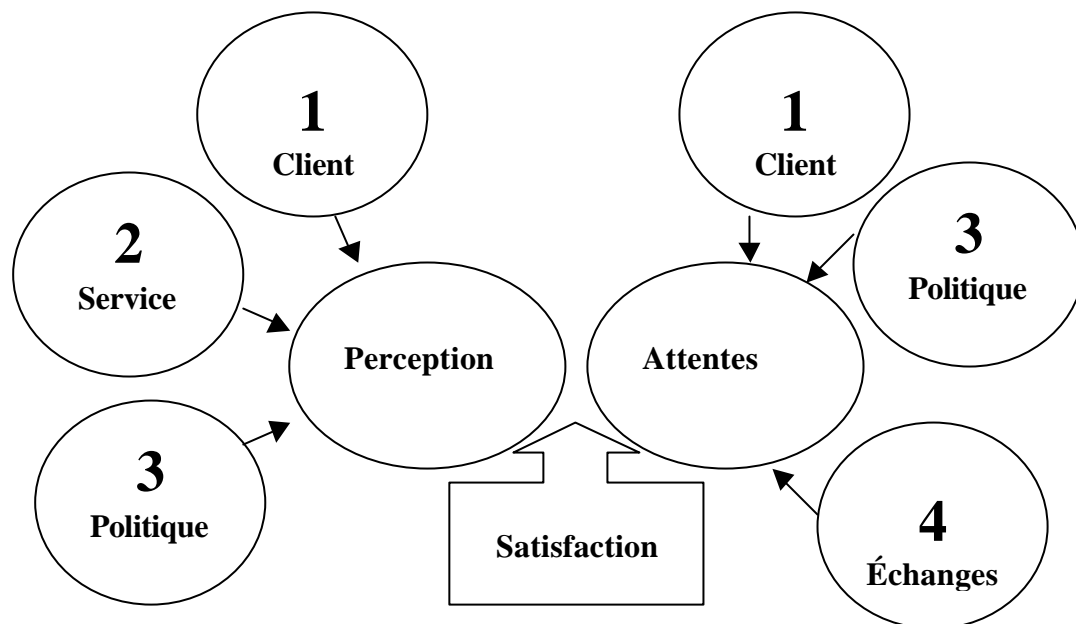
2 – Caractéristiques du service :

- dimensions du service ;
- volontaire contre involontaire ;
- tangible contre intangible ;
- sévérité du problème à traiter ;
- etc.

3 – Opinions sur le monde politique :

- sur le gouvernement ;
- sur les politiciens ;
- sur la fonction publique ;
- etc.

Figure 4 : facteurs qui influencent la satisfaction du client



Source : adapté de Dinsdale et Marson (1999), Miller et Miller (2000), Zeithaml *et al.*, (1990).

4 – Échanges entre le client et l'organisme :

- renseignements fournis aux clients sur les services ;
- expérience antérieure du client avec l'organisme ;
- connaissances du service par le bouche-à-oreille ;
- traitement des plaintes ;
- etc.

Plusieurs de ces facteurs se retrouvent hors du contrôle d'une organisation. Malgré cela, les organisations axées sur la clientèle doivent respecter le vieil adage selon lequel « le client est roi ». Si la satisfaction est une perception, elle devient la réalité en matière de services publics aux citoyens. Elle représente d'ailleurs le meilleur indice de l'amélioration de la qualité des services au gouvernement du Canada²⁵.

- ✓ **Dans le domaine des services publics, la perception des clients est la réalité avec laquelle les gestionnaires doivent composer.**

« Si vous récoltez les déchets trois fois par jour et que les citoyens pensent quand même que le service des ordures est minable, il y a toujours un problème, et vous vous devez d'enquêter.²⁶ »

Autres considérations

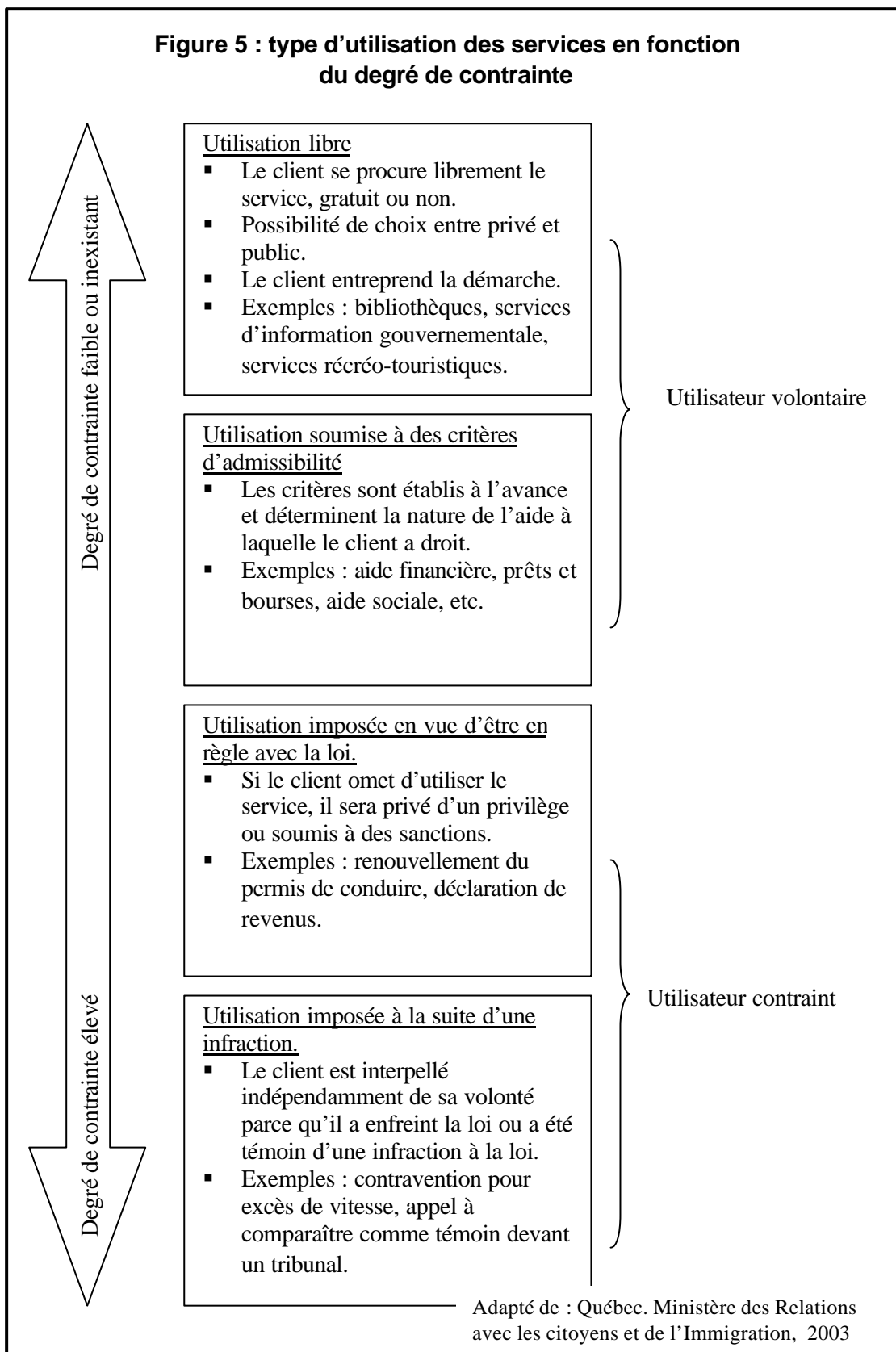
Par ailleurs, cinq obstacles peuvent limiter l'impact de la qualité des services sur la satisfaction du client. Mentionnons d'abord la nature du rapport entre l'organisme et le client, c'est-à-dire le niveau de contrainte subi par le client lors de l'expérience de service²⁷. Est-ce le client qui a pris l'initiative du contact en appelant pour obtenir un renseignement ? Au contraire, le service représentait-il une obligation pour le client ? Le niveau de contrainte imposé au client aura un impact sur sa perception de la qualité des services (voir figure 5). C'est pourquoi le service fiscal, par exemple, va régulièrement obtenir des scores de satisfaction plus bas que le service des parcs.

²⁵ Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001.

²⁶ Miller et Miller, 2000, p.20 (traduction libre).

²⁷ Québec. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 2004.

Figure 5 : type d'utilisation des services en fonction du degré de contrainte



Deuxièmement, la cote de satisfaction sera différente si l'on évalue un service particulier ou un service général. Ainsi, demander la perception des gens sur le gouvernement en général ou sur un service global comme « la police » ou « la santé » entraînera des cotes plus faibles que si on les interroge sur une expérience réelle de service.²⁸

Troisièmement, le degré d'homogénéité du service fait lui aussi fluctuer les scores de satisfaction. Les services homogènes sont ceux pour lesquels la population s'attend à recevoir une qualité égale de service, comme la cueillette des ordures ou le service de police. Ainsi, chaque citoyen bénéficie du service et s'attend à être servi de la même manière que tous les autres citoyens : il n'y a pas de segmentation du marché. Au contraire, pour les services hétérogènes, il y a segmentation du marché et les citoyens n'utilisent pas les services de façon équivalente, comme dans le cas des services de tourisme, de loisirs ou d'indemnisations. Par exemple, un citoyen profitant régulièrement des services de la bibliothèque aura plus d'attentes qu'un utilisateur moins fréquent, ou un client en processus d'indemnisation aura des attentes plus personnalisées qu'un client demandant le renouvellement d'un permis. Sur le plan de la mesure de la satisfaction, les recherches indiquent que les services homogènes reçoivent généralement une cote plus élevée que les services hétérogènes²⁹.

La solution à ces trois difficultés est implicite au terme même du processus : « la mesure de la satisfaction de la *clientèle* ». Il faut questionner des gens qui ont eu une expérience réelle de service avec l'organisme, et non les citoyens en général. De plus, les questions doivent porter sur cette expérience particulière de service, et non sur l'organisme en général. De cette façon, on évalue des services particuliers que l'on peut classer en fonction de leur niveau d'homogénéité/hétérogénéité, et il devient possible de catégoriser les répondants selon leur rapport au service.

✓ **Évaluer une expérience réelle de service.**

²⁸ Dinsdale et Marson, 1999

²⁹ Dinsdale et Marson, 1999.

Quatrièmement, le résultat du service risque de changer la perception du client. Le service peut être excellent, mais si son résultat ne répond pas aux souhaits du client, (par exemple, le refus d'une indemnisation), il aura tendance à évaluer négativement son expérience de service. Un questionnaire qui mesure la satisfaction doit permettre de connaître le résultat du service.

Si la qualité du service est importante, il ne faut pas oublier que le but du service est d'apporter un résultat. Un client qui se rend chez le coiffeur préfère-t-il recevoir un excellent service (courtoisie du personnel, pas d'attente) ou ressortir avec une belle apparence ?

✓ **Recueillir des renseignements sur le résultat de l'expérience de service.**

Finalement, il faut considérer la distance temporelle entre l'expérience de service et la mesure. Plus la mesure s'éloigne temporellement de l'expérience de service, moins on mesure la satisfaction et plus on mesure une attitude. En effet, si on demande à un client d'évaluer un service reçu plusieurs mois auparavant, il ne sera pas en mesure d'apprécier toutes les composantes du service. Son sentiment sera en fait une attitude générale face aux services de l'organisme, attitude modelée par le souvenir qu'il a de son expérience réelle de service. C'est pourquoi la mesure doit être rapprochée de l'expérience de service. Si le service était significatif pour le client (demande d'indemnisation, problèmes fiscaux), la mesure peut être éloignée de quelques mois. Par contre, le délai ne peut dépasser deux ou trois jours si le service était peu significatif (demande de renseignements)³⁰.

✓ **Faire l'évaluation le plus tôt possible après l'expérience de service.**

2.3 – « Les résultats des MSC ne signifient rien ! »

Que signifie le score de satisfaction de 85 % obtenu par votre service à la clientèle ? Êtes-vous plus performant qu'un autre organisme qui a obtenu 81 % ? Est-ce que vos

³⁰ Matzler, 1997, cité dans Bartikowski, 1999.

agents téléphoniques, avec un score de 88 %, sont plus performants que les agents au comptoir, avec 83 % ?

En réalité, un seul score de satisfaction ne signifie rien. Des points de référence sont nécessaires afin de lui accorder un sens.

Ces points de référence peuvent provenir :

- de l'évaluation de plusieurs dimensions de services ;
- de la profondeur de l'information recueillie ;
- de la comparaison
 - dans le temps ;
 - dans l'espace ;
- de la combinaison de méthodes de MSC.

2.3.1 – Les dimensions du service

Considérons la question suivante, que toute organisation bien intentionnée voudrait poser à ses clients : êtes-vous satisfaits du service que vous avez reçu ? Si la réponse est non, l'organisation voudra améliorer le service. Mais comment ? Où se trouve la cause de l'insatisfaction du client ? Dans la lenteur du service, le manque de courtoisie du personnel ou la malpropreté des bureaux ?

Ces causes possibles sont en fait des dimensions du service. Quand on évalue la satisfaction d'un client, il faut évaluer la satisfaction à l'égard des différentes dimensions du service, afin de savoir précisément ce qui va ou ce qui ne va pas.

Voici quelques exemples de dimensions d'une prestation de services :

- | | |
|--|---|
| ▪ la rapidité ; | ▪ l'équité du traitement ; |
| ▪ la compétence du personnel ; | ▪ le résultat ; |
| ▪ la courtoisie du personnel ; | ▪ l'accessibilité du service ; |
| ▪ le confort des installations physiques ; | ▪ l'information requise pour obtenir le service ; |

- la tangibilité;
- la fiabilité ;
- l'empressement du personnel ;
- l'empathie du personnel ;
- la sécurité ;
- le respect ;
- la simplicité ;
- la clarté ;
- les coûts ;
- les communications ;
- la récupération des erreurs.

Cette énumération est relativement longue, et on pourrait encore y ajouter des dizaines de dimensions. Évaluer autant d'items dans un sondage représente une tâche herculéenne. C'est pourquoi quelques recherches ont révélé les dimensions ayant le plus d'impact sur la satisfaction du client. Voici les conclusions de certaines d'entre elles.

Gouvernement australien³¹

- Rapidité d'exécution ;
- capacité de s'adresser à la bonne personne ;
- capacité d'obtenir ce qu'on désire.

***Best Value for Tax Dollars (Ontario)*³²**

- Rapidité d'exécution (de loin le plus important) ;
- fiabilité (nombre de contacts nécessaires) ;
- accessibilité ;
- souplesse d'exécution ;
- coûts.

³¹ Rapporté dans Dinsdale et Marson, 1999.

³² Idem.

Le modèle SERVQUAL³³

- Les tangibles : les équipements physiques, l'apparence du personnel ;
- la fiabilité : réaliser le service promis de manière sûre et correcte ;
- l'empressement : aider le client et fournir un service rapide ;
- l'assurance : inspirer la confiance ;
- l'empathie : fournir un service bienveillant et individualisé ;
- la récupération : réparer les erreurs.

En général, les études utilisant le modèle SERVQUAL concluent que la fiabilité est la dimension la plus importante, suivie de l'empressement, l'assurance, l'empathie et les tangibles. La récupération a été ajoutée au modèle lors d'études subséquentes ayant démontré son importance³⁴.

***Les citoyens d'abord III*³⁵**

Le sondage *Les citoyens d'abord III* mené auprès de plus de 6000 Canadiens a permis de découvrir quelles dimensions avaient le plus d'impact sur la satisfaction.

Cinq dimensions ressortent de cette analyse :

- la rapidité ;
- les compétences et les connaissances du personnel ;
- l'empressement ;
- l'équité ;
- le résultat.

Selon les résultats de cette enquête, 66 % de la variance dans la satisfaction s'explique par ces cinq facteurs. La rapidité a le plus d'impact, alors que les quatre autres dimensions ont un impact similaire.

³³ Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990.

³⁴ MORI Social Research Institute, 2002.

³⁵ Spears, Seydegart et Schmidt, 2003.

- Quand les cinq dimensions sont présentes, les clients accordent une cote globale de 87 %.
- Quand quatre dimensions sont présentes, la cote chute à 74 %.
- Avec trois dimensions, la cote est de 64 %.
- Quand seulement deux conditions ou moins sont respectées, la cote de satisfaction est de 22 %.

Selon les données du sondage *Les citoyens d'abord III*, tout sondage de MSC devrait évaluer les dimensions de rapidité, de compétences, d'empressement, d'équité et de résultat.

L'*Outil sectoriel* du MRCI³⁶

L'*Outil sectoriel* est un questionnaire standardisé que les ministères et organismes québécois pourront utiliser, tout en l'adaptant à leurs besoins, lors de leurs opérations de MSC. Pour le moment, onze dimensions sont évaluées par l'outil. Ce questionnaire, en voie d'élaboration, pourrait subir des modifications à la suite du processus de validation en cours.

- Les dimensions relationnelles :
 - tangibilité ;
 - fiabilité ;
 - empressement ;
 - empathie.

- Les dimensions relatives à la méthode utilisée :
 - accès ;
 - clarté ;

- simplicité.

- Les dimensions fondamentales :
 - sécurité ;
 - justice ;
 - respect ;
 - confidentialité.

En conclusion, les questions d'un sondage doivent porter sur les dimensions du service plutôt que sur les services en général. Notons par ailleurs qu'il est pertinent de poser des questions sur les services en général, car cela fournit des données utiles à la comparaison avec des sondages précédents et ultérieurs.

Chaque organisation doit choisir des dimensions adaptées à ses services, mais il faut s'assurer qu'elles sont bien définies et bien mesurées par l'instrument (rappel de la première recommandation : toujours recourir aux spécialistes). Les dimensions relevées par *Les Citoyens d'abord* semblent très pertinentes étant donné leur impact probant sur la satisfaction. De plus, la documentation sur le sujet révèle que tout sondage devrait évaluer les dimensions de fiabilité et d'empressement, en plus d'une mesure de l'effort requis pour profiter des résultats du service (par exemple, le nombre de démarches effectuées ou le coût)³⁷.

- ✓ **Les questions posées aux clients doivent évaluer les dimensions du service, en fonction des caractéristiques de l'organisation. Par exemple la rapidité, les connaissances, l'empressement, l'équité, le résultat, la fiabilité et le coût.**

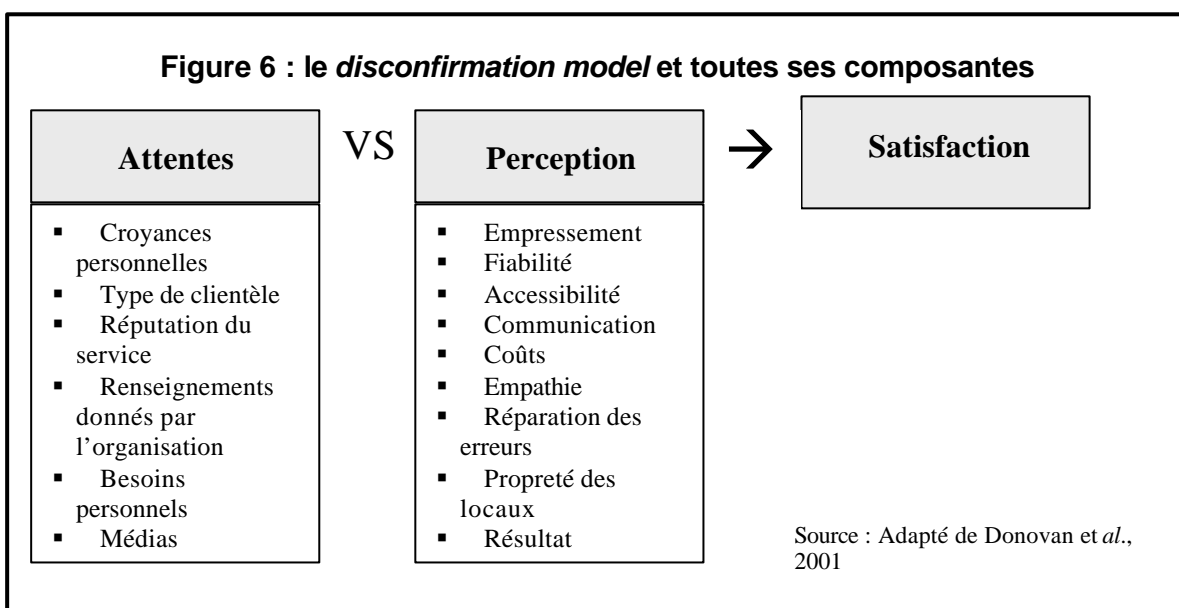
- ✓ **Inclure dans les sondages des questions sur le service en général.**

³⁶ Québec. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 2004.

³⁷ MORI *Social Research Institute*, 2002.

« Il est largement reconnu que l'importance relative des dimensions du service sera influencée par la nature du service et les caractéristiques des clients. Toutefois, dans le secteur public, la nature de la transaction a aussi une grande influence, et ce même pour des services et des utilisateurs similaires. Par exemple, l'importance des dimensions des services de santé fluctuera en fonction de l'urgence de la situation; ceux qui utilisent des services d'urgence auront des priorités différentes de ceux qui utilisent des services routiniers. Il est par conséquent indispensable de récolter des données sur la nature de la transaction.³⁸ »

Figure 6 : le *disconfirmation model* et toutes ses composantes



2.3.1.1 – Les types de dimensions

Quelles dimensions permettent de satisfaire les attentes des clients et lesquelles permettent de les dépasser ? Afin de répondre à cette question, les recherches ont déterminé quatre types de dimensions de la qualité des services³⁹.

- Les dimensions de mécontentement. Si la dimension est perçue comme inadéquate, le client sera très insatisfait, mais toute amélioration au-delà d'un seuil adéquat n'aura pas d'impact. Par exemple, une fourchette propre dans un restaurant n'a pas

³⁸ Idem, p. 21, traduction libre.

d'impact sur la satisfaction du client, mais une fourchette malpropre aura un fort impact négatif.

- Les dimensions de contentement. L'absence de la dimension a peu d'impact sur la satisfaction, mais sa présence a une grande influence positive. Par exemple, le fait que le serveur ne se souvienne pas de la dernière visite d'un client au restaurant n'a pas d'impact sur la satisfaction. Mais s'il s'en souvient et apporte au client son apéritif favori, cela augmentera de beaucoup la satisfaction.
- Les dimensions critiques. Ces dimensions sont à la fois des dimensions de contentement et de mécontentement. Leur présence a une forte influence positive sur la satisfaction, alors qu'à l'inverse leur absence a une influence très négative. Par exemple, un service rapide au restaurant entraîne une grande satisfaction. Au contraire, un service lent peut causer une grande insatisfaction.
- Les dimensions linéaires. Un changement dans la prestation de ces dimensions affectera de façon proportionnelle la satisfaction du client.

Nous constatons que le changement dans la performance en prestation de services peut entraîner un changement proportionnel dans la satisfaction des clients pour certaines dimensions, alors qu'un petit changement peut avoir des conséquences dramatiques pour d'autres dimensions. Par contre, nous ne savons pas à quelle catégorie appartient chacune des dimensions de la qualité des services publics. La catégorisation de ces dimensions améliorerait la précision des résultats de sondages et leur apport à la prise de décisions. Par exemple, savoir reconnaître les dimensions de mécontentement – celles qui ne nécessitent aucune amélioration lorsqu'elles sont livrées au seuil minimal – permettrait d'éviter des dépenses inutiles. Quand la fourchette est propre, nul besoin de la nettoyer davantage.

³⁹ Bartikowski, 1999; Donovan, Brown et Bellulo, 2001; MORI *Social Research Institute*, 2002.

« Même si une dimension est identifiée comme une priorité, on a besoin de comprendre le niveau d'amélioration requis afin de s'assurer que nous utilisons les ressources de la meilleure manière possible.⁴⁰ »

- ✓ **Approfondir la connaissance des impacts des dimensions de service sur la satisfaction, afin de permettre d'utiliser plus efficacement les résultats des sondages.**

2.3.2 – L'information recueillie

Évidemment, la teneur des questions posées aux clients aura un impact direct sur la qualité de l'information recueillie. Les principales sources sur lesquelles s'appuie notre rapport (Centre canadien de gestion, Réseau Circum, MRCl), s'entendent sur ce qu'il faut demander aux clients afin de recueillir des données utiles à la prise de décision.

Exemple de mauvaise question⁴¹ :

Vous ne donneriez pas à notre service d'indemnisation une mauvaise note, non ?

OUI NON

- Les attentes de la clientèle. L'évaluation des attentes permet :
 - de mesurer l'écart entre les attentes et la perception ;
 - de gérer les attentes des clients jugées irréalistes ;
 - d'établir des normes de services qui correspondent aux attentes des clients.
- La perception des activités de service. La perception des clients est l'autre variable de la formule « perception vs attentes → satisfaction ».

⁴⁰ MORI Social Research Institute (2002), p. 26 (traduction libre).

⁴¹ Inspiré de Miller et Miller, 2000.

- Le degré d'importance accordé aux services. Représente la mesure de l'importance du service ou de la dimension du point de vue du client, selon son expérience et ses besoins personnels. Plus une dimension est jugée importante, plus elle aura d'impact sur la satisfaction du client.
- Le degré de satisfaction. Cette mesure est globale, alors que la mesure de la perception des activités de service porte sur des éléments précis du service. Il s'agit du jugement qui résulte de la comparaison entre les attentes et la perception, en fonction de l'importance accordée au service ou à la dimension.
- Les priorités d'amélioration. Pour cibler les priorités d'amélioration, on demande au client de préciser les dimensions ou les services qui doivent d'abord faire l'objet d'améliorations. En lien avec l'évaluation du degré d'importance accordé aux différents services, ces questions permettent de déterminer les changements prioritaires.
- Les données sociodémographiques. Elles aident à segmenter les résultats en fonction des différentes clientèles, afin de mieux combler les écarts de services. Les données les plus couramment utilisées sont l'âge, le sexe, le niveau de revenu, la région de résidence, l'emploi occupé, les services utilisés et la connaissance des services par le client (sa familiarité avec les services)⁴². Il ne faut pas demander inutilement des renseignements sociodémographiques, mais seulement ceux qui permettront de répondre aux objectifs de l'évaluation.
- Le résultat et les paramètres de la prestation de services. Afin de mieux utiliser les résultats, il faut obtenir des renseignements sur la nature de la transaction :
 - « l'identification du service [...] ;
 - le nombre et la fréquence d'utilisation du produit (service) ;
 - la prise de renseignements au préalable ;

⁴² Schmidt et Strickland, 2000.

- les canaux de prestation (notoriété des canaux, canaux utilisés et canaux souhaités) ;
- le nombre et l'ordre des démarches effectuées ;
- les erreurs lors de la prestation de services.⁴³»

De plus, le sondage doit permettre de connaître le résultat de la transaction entre le client et l'organisation.

- ✓ **Évaluer chaque dimension du service en fonction des attentes, de la perception, de l'importance et de la priorité d'amélioration.**
- ✓ **Inclure quelques questions plus globales sur les services et le rendement de l'organisme.**

La question sur la satisfaction globale devrait toujours se situer au début d'un sondage ou à sa toute fin. En général, il est recommandé de poser cette question au début. Mais, si l'expérience de service faisant l'objet du sondage est éloignée dans le temps, on peut placer cette question à la fin. Cela permet de rafraîchir la mémoire du client sur les éléments de l'expérience de service, et de lui poser ensuite la question générale sur la satisfaction.⁴⁴

- ✓ **Recueillir des renseignements sociodémographiques pertinents.**
- ✓ **Recueillir des renseignements sur la nature et le résultat de la transaction.**

⁴³ Québec. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration, 2004, p.6

⁴⁴ Schmidt et Strickland, 1998 ; The Business Research Lab (sans date).

2.3.3 – La comparaison

La *Loi sur l'administration publique* et le Vérificateur général du Québec demandent aux ministères et aux organismes de recourir plus souvent aux données provenant de l'analyse comparative dans leurs rapports de performance.⁴⁵

Selon la littérature, la comparaison est la meilleure façon de donner un sens aux résultats. Faire des comparaisons contribue à la performance de l'organisme de trois façons :

- déterminer si l'organisme s'est amélioré, s'il est meilleur ou pire que d'autres organismes similaires, si un bureau régional performe mieux qu'un autre, etc. ;
- établir des priorités d'amélioration
- apprendre les meilleures pratiques des autres et partager les siennes.

Les comparaisons se font dans le temps entre les résultats des sondages successifs et dans l'espace entre des services intra-organismes ou interorganismes.

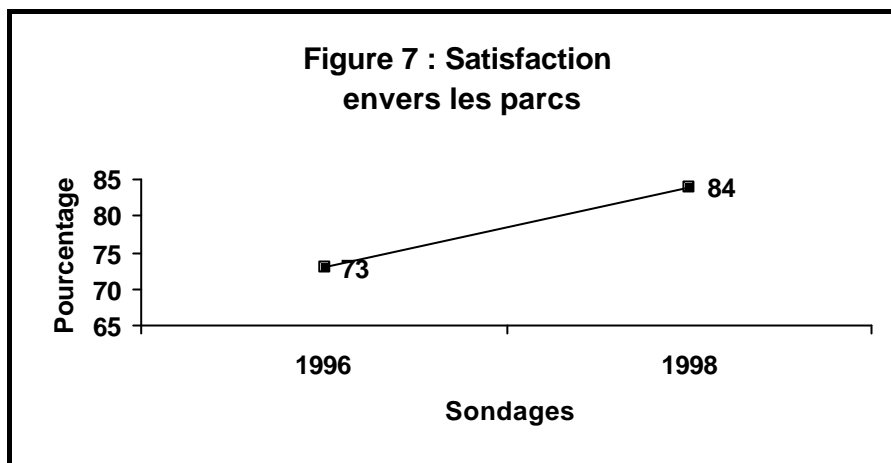
2.3.3.1 – Comparaison dans le temps

Quand une organisation mène un sondage en respectant les règles de l'art méthodologiques, la comparaison des résultats successifs devient un outil précieux pour connaître l'évolution de l'organisme en matière de services aux citoyens. De plus, des sondages fréquents vont permettre de lier les causes aux résultats. Miller et Miller⁴⁶ en fournissent un bel exemple (fictif).

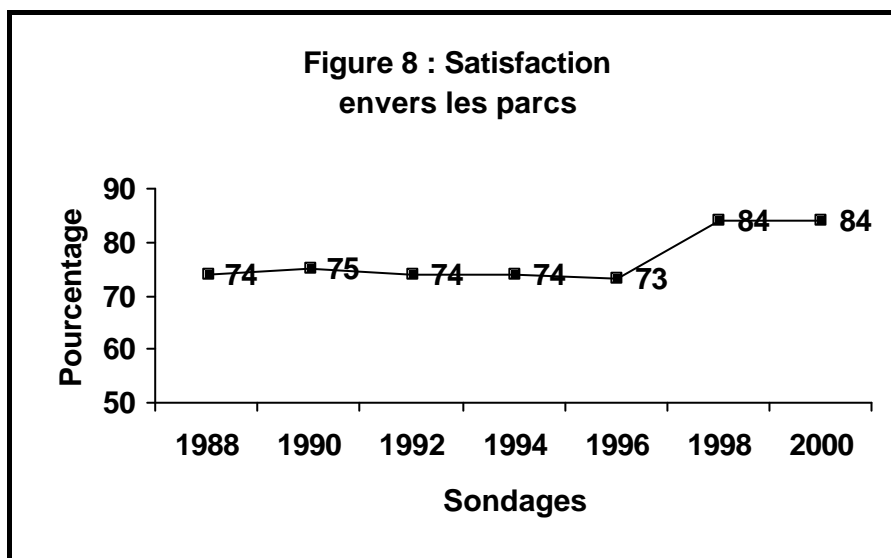
Un an après avoir tenu un sondage auprès des citoyens, une municipalité décide d'améliorer l'éclairage de ses parcs. Lorsqu'elle fait un autre sondage un an plus tard, les cotes de satisfaction envers les parcs ont augmenté, comme le montre la figure 7.

⁴⁵ Voir Québec, 2003 et Québec.Vérificateur général du Québec, 2003.

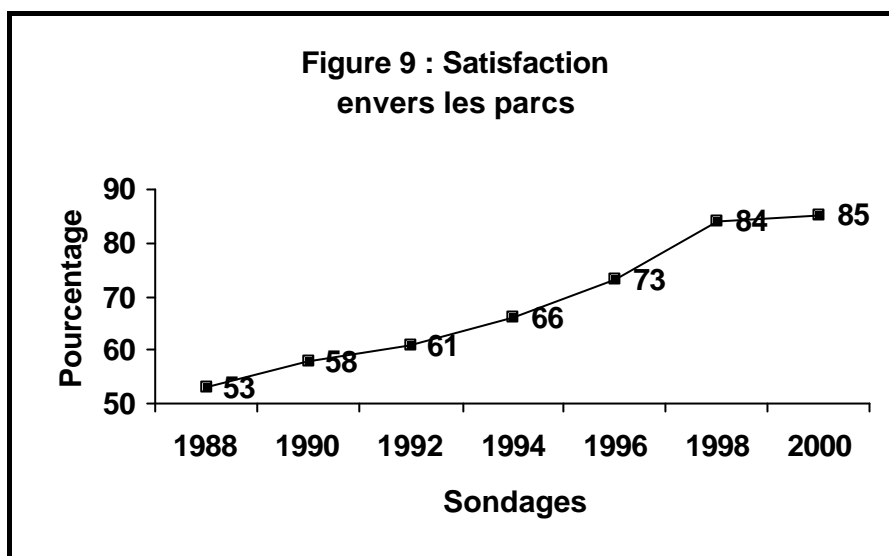
⁴⁶ Miller et Miller, 2000, pp. 133-135.



Les dirigeants de la municipalité, devant ces données, attribuent l'augmentation de la satisfaction à leur décision d'améliorer l'éclairage. Mais si plusieurs sondages avaient été réalisés au cours des années, cela aurait pu changer l'interprétation des résultats.



Les données de la figure 8 permettent d'attribuer l'augmentation de la satisfaction entre 1996 et 1998 à une décision prise entre ces années, peut-être l'amélioration de l'éclairage. Par contre, l'évolution aurait pu prendre la forme illustrée à la figure 9.



Ces données indiquent plutôt que les améliorations entre 1996 et 1998 suivaient une tendance amorcée plusieurs années auparavant.

- ✓ **Tenir fréquemment des sondages et autres mesures de satisfaction. La MSC est un processus et non un événement.**
- ✓ **Des sondages fiables et fréquents apportent des renseignements utiles sur les besoins d'amélioration et sur les résultats de ces améliorations.**
- ✓ **Ne comparer que les résultats provenant de sondages identiques (questions et échelles).**

« [...] une mesure annuelle est un minimum essentiel pour implanter une habitude d'amélioration continue ; selon toute vraisemblance, une mesure semestrielle ou trimestrielle serait plus efficace si l'organisation est sérieuse dans son souci de satisfaction de la clientèle et d'amélioration de la prestation de services.⁴⁷ »

⁴⁷ Réseau Circum, 2001(2), p.8.

2.3.3.2 – Comparaison dans l'espace

La comparaison dans l'espace se veut beaucoup plus délicate que la comparaison dans le temps. Même avec d'excellents sondages, la comparaison dans l'espace fournit des données dont la signification reste floue, car la différence observée dans les scores de satisfaction peut toujours être attribuée aux différences intrinsèques des services. Ces différences entre services ont été confirmées par plusieurs sondages importants (voir le tableau 1). En fait, des services comme la police, la fiscalité, les parcs, l'indemnisation, les renseignements, etc., ne se comparent pas. La règle est simple :

- ✓ **Ne jamais comparer deux services différents ou deux organismes de nature différente. Les résultats de ce type de comparaison n'apportent aucune information utile.**

Par contre, une organisation peut obtenir des résultats utiles de la comparaison de services similaires. Des services similaires sont de même nature (bibliothèque avec bibliothèque, indemnisation avec indemnisation) et montrent le même rapport du client au service (voir la figure 5).

La meilleure pratique consiste à comparer des services similaires à partir d'un instrument commun de mesure. Le gouvernement fédéral dispose d'un tel outil avec l'OMC. Le Québec aura le sien dès l'automne 2003 avec l'Outil sectoriel du MRCI. Ce type de comparaison permet de mettre les résultats en contexte. Par exemple, un score faible n'est pas dramatique si tous les services similaires obtiennent un score faible : on devra l'attribuer aux caractéristiques intrinsèques du service plutôt qu'à une faiblesse de l'organisme.

La comparaison des scores de services similaires, dont les résultats proviennent d'instruments différents, peut se faire à titre informatif mais les résultats demeurent inutiles à la prise de décisions. L'obtention de résultats identiques à partir de sondages

**Tableau 1 : Comparaison des résultats de sondages
sur la qualité du service/la satisfaction (1)**

Services (2)	Les citoyens d'abord 2000	Les citoyens d'abord 1998	People's Panel 2000 (R-U) (3)	Indice de satisfaction des clients 2000 (É-U)	Miller et Miller 1991
Services d'incendie	80	86	77		81
Bibliothèques	77	77	83		81
Musées	73	71	76		76
Enlèvement des ordures	72	74	79	74	78
Assurance sociale (prestations)(4)	71	69	69	84	
Installations récréatives	71	70	72		68
Parcs	71	70	72		68
Passeport	65	66	72	73	
Police	64	68	67	62	71
Transport en commun	58	58	64		62
Écoles publiques	57	54	82		69
Hôpitaux	55	51	75		64
Administration de l'impôt	55	57	64	51	
Services d'aide à l'enfance	55	56	47		56
Services d'emploi	54	47	64		
Logement social	51	52	57	69	54
Entretien des routes	47	45	46		58
Tribunaux	44		61		65

1 – Les notes sont rapportées sur une échelle de 0 à 100

2 – Les descriptions de services varient d'une compétence à l'autre

3 – Les notes moyennes de l'étude du R-U ont été calculées à partir des résultats publiés et elles ne tiennent pas compte des réponses « sans opinion ».

4 – Les caractères gras sont de nous et soulignent les services transactionnels, ces derniers représentant la majorité des services des grands organismes.

Source : Institut des services axés sur les citoyens (sans date)

différents ne signifie pas que la satisfaction est la même. Quatre biais méthodologiques expliquent ce phénomène⁴⁸ :

- La formulation des questions. Des formulations différentes pour évaluer le même concept peuvent être comprises différemment par le répondant.
- L'ordre des questions. Un même répondant peut avoir des réponses différentes aux mêmes questions posées dans un ordre différent.
- Les échelles de mesures. Des échelles différentes pour évaluer un même item peuvent être interprétées différemment par le répondant.
- Le traitement des résultats. Les résultats peuvent faire l'objet d'un traitement différent. Par exemple, un organisme va regrouper les réponses 4 et 5 pour identifier les clients satisfaits, alors qu'un autre organisme ne va considérer que les cotes 5 (à ce sujet, voir section 2.5).

La comparaison fournit aux organismes des points de repère très précieux. Elle apporte des renseignements uniques sur la portée des résultats. Par contre, sa réalisation demande des conditions très strictes si elle doit servir de point de départ à une redistribution des ressources.

- ✓ **Ne comparer que des services similaires : même nature et même rapport du client au service.**
- ✓ **Adopter, entre organismes de nature similaire, un outil commun de MSC afin de pouvoir comparer les résultats de façon fiable.**

De plus, un outil commun permet de raffiner la comparaison, c'est-à-dire comparer des dimensions de services, des clientèles identiques, des scores globaux, etc. Pour ce

⁴⁸ Institut des services axés sur le citoyen (sans date); Schmidt et Strickland, 1998.

faire, on peut établir des statistiques (moyennes, médianes, étendues) en fonction de types de services ou de critères géographiques.

**Tableau 2 : Scores de satisfaction au Québec selon le sondage
*Les citoyens d'abord 1998***

Services	Score (pourcentage)	Rang sur 5
Enregistrement de véhicules et permis de conduire	71.72	1
Parcs provinciaux et campings	70.90	4
Demande ou renouvellement de la « carte santé »	70.89	2
Foresterie, faune, préservation de l'environnement	53.36	4
Compensations aux travailleurs blessés	45.43	1

Les cinq régions sont :

- Atlantique
- Québec
- Ontario
- Prairies
- Colombie-Britannique et Territoires

Source : O'Connell, 2000.

Le tableau 2 montre bien l'utilité de la comparaison de scores de services similaires évalués par un instrument commun. Les résultats indiquent le taux de satisfaction à l'égard de différents services québécois en comparaison avec d'autres services similaires dans quatre régions canadiennes. Les données proviennent du sondage *Les citoyens d'abord 1998*. On constate que le score de 70,90 obtenu par les services de parcs provinciaux et campings est largement supérieur au score de 45,43 des services de compensations aux travailleurs blessés. Pourtant, la comparaison nous révèle que la performance des parcs provinciaux est beaucoup plus faible par rapport au reste du pays que celle des compensations aux travailleurs blessés. En effet, ce dernier service se classe premier au pays dans sa catégorie, alors que les parcs provinciaux québécois n'obtiennent que le quatrième rang sur cinq en matière de satisfaction des clients.

Comment éviter les pièges de l'étalonnage des MSC⁴⁹ ?

Piège 1 – Mauvaise définition de l'étude d'étalonnage

Souvent, les opérations d'étalonnage ont une portée trop large. Il faut les ramener à une portée réaliste et ne pas inclure trop de questions de recherche. Sinon, le rapport final n'apportera que des renseignements superficiels sur une multitude de sujets, mais aucune information approfondie. Pour obtenir une information complète, mieux vaut se concentrer sur un enjeu.

Piège 2 – S'orienter vers les résultats plutôt que vers les processus

Quand on se compare avec une autre organisation, il ne suffit pas de comparer les résultats. Il faut plutôt comparer les processus pour savoir comment les meilleurs dans le domaine obtiennent leurs résultats.

Piège 3 – Difficultés à définir des mesures de performance appropriées

Les mesures de performance en MSC sont complexes. Une solution consiste à décomposer les opérations de satisfaction de la clientèle en plusieurs processus et d'identifier les organisations qui se démarquent pour chacun de ces processus.

Autres outils d'étalonnage

L'outil commun demeure le meilleur instrument pour réaliser des étalonnages significatifs. Mais d'autres outils existent pour les cas où des organismes ne peuvent utiliser un outil commun. Nous présenterons brièvement deux de ces outils, soit l'indice normalisé et la conversion d'échelles différentes en une échelle commune⁵⁰.

Indice normalisé

« Fondamentalement, un indice de satisfaction du client se comporte comme un indicateur économique national pour tous les secteurs de l'industrie. Il permet d'évaluer

⁴⁹ Wargo (sans date)

⁵⁰ Nous ne présentons que brièvement ces deux outils. Pour en savoir plus : Dinsdale et Marson, 1999; O'Connell, 2000; Schmidt et Strickland, 1998.

la satisfaction du client au niveau de l'organisme, puis de pondérer ces résultats pour déterminer des mesures de qualité pour l'industrie, le secteur et l'ensemble du pays.⁵¹ »

- Avantages
 - Permet de comparer un organisme avec plusieurs autres organismes dans un même secteur.
 - Permet de visualiser l'évolution d'un secteur ou d'une industrie en matière de satisfaction de la clientèle.
- Désavantages
 - Ne donne aucune information sur l'importance accordée aux services par les clients et sur les priorités d'améliorations.
 - Basé sur un modèle qui s'applique au secteur privé.
- Exemple : American Customer Satisfaction Index (<http://www.theacsi.org/>)

Conversion en une mesure commune

Il s'agit de ramener les résultats de sondages différents sur une échelle commune. Miller et Miller⁵² ont développé une méthode mathématique qui permet de convertir plusieurs résultats de sondages différents en pourcentages, donc de les porter sur une même échelle.

- Avantages
 - Permet de comparer des sondages utilisant des échelles différentes, donc d'élargir l'éventail des comparaisons possibles.

⁵¹ Dinsdale et Marson, 1999, p. 18

⁵² Cités dans Dinsdale et Marson, 1999.

- La méthode de conversion de Miller et Miller a été développée selon une méthodologie rigoureuse et plusieurs fois mise à l'essai.

- Désavantages
 - Ne tient pas compte des différences dans la formulation des questions.
 - N'est pas accessible à tous. Un organisme doit s'appuyer sur des ressources spécialisées pour utiliser cet outil.

Comparaison public/privé

Pour terminer cette section, nous discuterons de la comparaison entre des services publics et des services privés. Dans ces deux secteurs, le contexte de prestation des services diffère, comme nous l'avons vu au début de ce rapport. Le secteur public a comme objectif de protéger l'intérêt public, en utilisant comme principes d'action l'équité et l'application des processus prévus par la loi. Le secteur privé est pour sa part beaucoup plus libre dans sa prestation de services. C'est pourquoi la comparaison est délicate. En effet, même si on compare des services similaires, il va demeurer des différences intrinsèques relatives aux différences de fonctionnement entre les deux secteurs.

Mais les principes de la modernisation de l'administration publique incitent aux comparaisons avec le privé. Ces comparaisons demeurent possibles, sous certaines considérations qui s'ajoutent aux règles déjà vues, soit l'utilisation d'un outil commun et la comparaison de services similaires démontrant le même type de rapport client-organisme.

« Il ne s'agit pas uniquement de tenir compte de la nature différente des services des secteurs public et privé (comparer des oranges avec des pommes), mais aussi de leur propriété différente (comparer les pommes Spartan avec les pommes McIntosh). En règle générale, si les avantages d'un service public profitent à l'ensemble des citoyens plutôt qu'au bénéficiaire direct du service, il est peu probable que ce service trouve sa contrepartie dans le secteur privé.⁵³ »

D'abord, il faut éviter de comparer un service à un secteur en général. Dans de tels cas, les services publics se verront toujours désavantagés⁵⁴. Par exemple, comparer les services de l'organisme ABC avec ceux du secteur privé en général, ou comparer les services de l'entreprise XYZ avec ceux du gouvernement en général. Il est préférable de cibler des dimensions précises du service, par exemple, vérifier si l'entreprise XYZ fait mieux ou pire que l'organisme ABC en matière de délais de réponse, d'aménagement physique, d'empressement, etc.

De plus, il faut tenir compte de la distinction entre client et citoyen. Quand un service public ne profite qu'au client (indemnisation, assurance, rente), des services similaires peuvent exister dans le privé. Par contre, si le service public profite à l'ensemble des citoyens (défense, sécurité, environnement), il est peu probable qu'il existe des services privés similaires pouvant servir à des fins comparatives⁵⁵.

- ✓ **La comparaison public/privé est possible selon les règles énoncées plus haut : services de même nature, même relation du client au service et outil commun.**
- ✓ **Éviter de comparer un service privé au secteur public en général.**
- ✓ **Ne pas comparer avec le secteur privé des services publics qui profitent à l'ensemble des citoyens.**

⁵³ Idem, p.7.

⁵⁴ Dinsdale et Marson, 1999.

⁵⁵ Idem.

2.3.4 – Combinaison de méthodes de MSC

Nous avons fourni au début de ce rapport une liste de méthodes permettant d'évaluer la satisfaction de la clientèle. Comme l'illustre le tableau 3, chacune de ces méthodes montre des forces et des faiblesses. La littérature recommande d'utiliser une variété de ces mesures afin de compenser les limites de chaque stratégie. Selon Bateson et Hoffman⁵⁶, un système de mesure de la satisfaction devrait inclure l'analyse des plaintes, les sondages après-vente (ou après l'expérience de service), les groupes de discussion, le client-mystère, les sondages auprès des employés et les sondages de satisfaction à plus vaste échelle. Si cette dernière méthode demeure la plus approfondie et la plus rigoureuse, les méthodes les plus utilisées dans le domaine privé pour la compléter sont le client-mystère et les sondages auprès des employés⁵⁷.

✓ **Utiliser une variété de méthodes de MSC.**

De plus, une organisation ne doit pas hésiter à utiliser des méthodes informelles pour évaluer la satisfaction de sa clientèle⁵⁸. Ainsi, les commentaires, les discussions avec les clients, les lignes ouvertes, l'analyse des suggestions et des plaintes peuvent représenter un approfondissement pertinent de l'information récoltée lors des sondages. L'ancien maire de New York, Ed Koch, appliquait peut-être ce principe quand il se promenait dans les rues de sa ville en demandant aux citoyens : « Alors, comment je m'en tire ? »

✓ **Ne pas hésiter à tirer profit des méthodes informelles.**

2.4 – « Nos scores dépassent toujours 90 % ! »

Presque tous les résultats de MSC sont fortement positifs. Généralement, entre 70 % et 90 % des répondants se disent satisfaits ou très satisfaits. Ce phénomène peut s'expliquer par une faiblesse dans les mesures ou par l'effet Hawthorne, selon lequel le

⁵⁶ Cités dans Wilson, 2002.

⁵⁷ Wilson, 2002.

⁵⁸ Institut des services axés sur les citoyens, 2001.

Tableau 3 : Comparaison des méthodes de MSC

	Groupe de discussion	Carton-réponse	Sondage postal	Sondage téléphonique	Sondage en personne	Sondage sur Internet
Coût	Modéré	Bas	Modéré	Modéré	Élevé	Bas
Commodité pour client	Modérée	Élevée	Élevée	Modérée	Modérée	Élevée
Durée de réponse au questionnaire	Jusqu'à 2 heures	Très court	Jusqu'à 12 pages	12-15 minutes	Jusqu'à 1 ½ heure	Très court
Taille d'échantillon recommandée	8 à 12 personnes par groupe (au moins 2 groupes)	Grande	Modérée	Modérée	Petite	Grande
Possibilité de fournir des instructions ou des explications aux clients	Élevée	Basse	Basse	Élevée	Élevée	Basse
Perception d'anonymat chez le répondant	Modérée	Élevée	Modérée	Modérée	Modérée	Pas d'anonymat
Possibilité de poser des questions approfondies	Très élevée	Limitée	Limitée	Modérée à élevée	Élevée	Limitée
Nécessité d'obtenir une liste de clients	Selon le cas	Non	Oui	Oui	Selon le cas	Non
Capacité d'obtenir des réponses rapidement	Modérée	Non	Non	Oui	Modérée	Oui
Taux de réponse	N/A	Bas	Modéré à élevé	Élevé	Élevé	Bas
Risque que les caractéristiques des non-répondants soient différentes de celles des répondants	Élevé	Élevé	Quelque peu	Bas	Bas	Élevé
Facilité de saisie des données	Modérée	Modérée	Modérée	Élevée	Modérée	Élevée
Nécessité d'épurer les données	N/A	Basse	Modérée	Basse	Basse	Basse
Capacité de généraliser les résultats	Inexistante	Basse	Élevée	Élevée	Modérée à élevée	Basse

Source : Institut des services axés sur les citoyens, 2001.

simple fait de mener un sondage augmente la satisfaction du client qui est appelé à y répondre⁵⁹. Selon Bateson et Hoffman⁶⁰, la manière de traiter avec des scores constamment élevés consiste à :

- se concentrer sur les clients insatisfaits⁶¹ lors de l'interprétation des résultats;
- se comparer avec d'autres organisations, selon les règles déjà mentionnées. La comparaison fournit un point de référence aux résultats et permet de vérifier la signification réelle d'un score élevé (voir le tableau 2).

Il faut aussi limiter l'utilisation des scores globaux et rapporter les résultats en fonction des services, des dimensions de services, des clientèles, de la géographie, etc. Ceci permet de fractionner les résultats et de faire des comparaisons intra-organismes.

- ✓ **Pour contrer la tendance positive des résultats, se concentrer sur les clients insatisfaits et comparer ses résultats avec d'autres organisations (selon les règles déjà mentionnées).**

2.5 – « Nous ne savons pas quoi faire avec les résultats ! »

Pour être utile à l'organisation, un sondage doit fournir des renseignements sur les attentes, la perception, l'importance, les priorités d'améliorations et la satisfaction générale, et ce, en rapport avec les dimensions du service jugées pertinentes. De telles données sont très utiles pour dresser un portrait général de la performance de l'organisation en matière de services à la clientèle. Mais elles peuvent aussi se traduire en priorités d'actions grâce à certains outils.

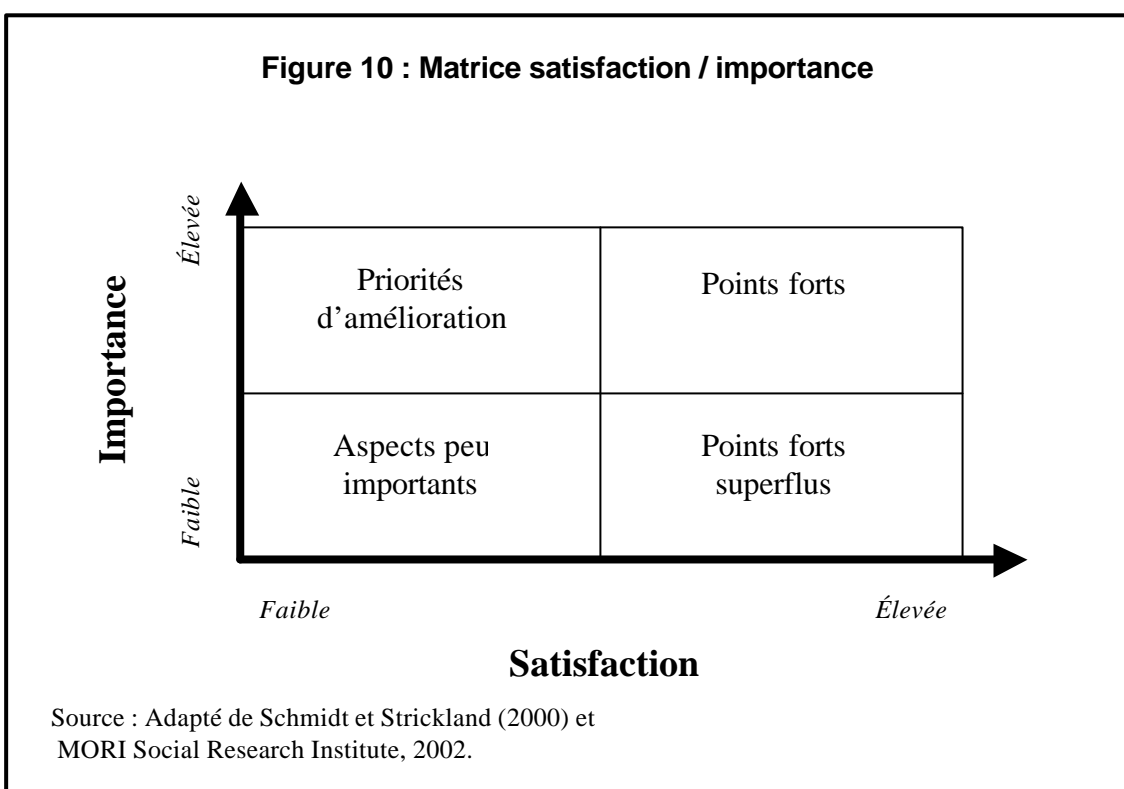
⁵⁹ Peters et Wilson, cités dans Wilson, 2002.

⁶⁰ Cités dans Wilson, 2002.

⁶¹ C'est-à-dire, selon le Réseau Circum, tous les clients qui ne répondent pas au niveau le plus élevé de l'échelle utilisée (voir section 2.5).

La grille satisfaction vs importance

D'abord, la grille satisfaction vs importance (figure 10) permet de déterminer, selon la clientèle, les priorités d'amélioration d'une organisation. Chaque service ou dimension du service a une position sur la grille en fonction de l'importance attribuée par les clients et de leur satisfaction. Dans cette grille, l'importance est évaluée par les « priorités d'amélioration » et la satisfaction par le « degré de satisfaction » (voir la section 2.3.2).



L'analyse croisée de l'importance et de la satisfaction permet de situer les priorités d'amélioration. Sur la grille, on retrouve les priorités dans le quadrant supérieur gauche, celui qui représente les services pour lesquels l'importance est élevée, mais la satisfaction faible. À l'inverse, les services du quadrant inférieur droit sont les points forts superflus d'une organisation : celle-ci peut retirer des ressources à ces services pour les attribuer à ceux du quadrant supérieur gauche. Le quadrant inférieur gauche représente des services qui peuvent être améliorés, mais jugés moins importants. Par conséquent, l'allocation de ressources à l'amélioration de ces services n'est pas

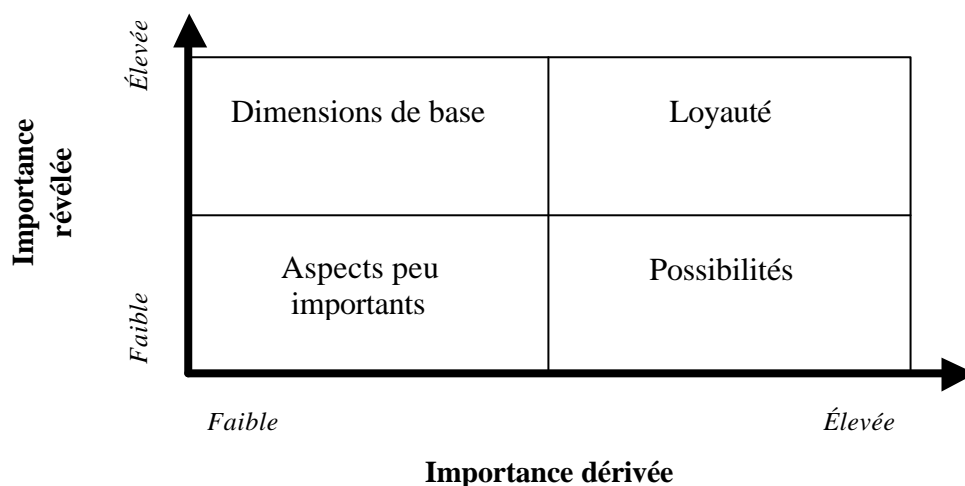
prioritaire. Les services qui se trouvent dans le quadrant supérieur droit sont les points forts de l'organisation et ne nécessitent pas de nouvelles ressources.

Cette grille (figure 10) repose sur l'importance attribuée par les clients, qui est toujours élevée peu importe la dimension ou le service. Pour contrer cette faiblesse, une grille similaire utilise l'importance révélée par les clients et la compare avec l'importance dérivée (figure 11). Cette dernière résulte de la régression statistique entre la satisfaction à l'égard des différentes dimensions et la satisfaction globale. Cette opération statistique permet de déterminer les dimensions pour lesquelles la satisfaction varie en même temps que la satisfaction globale (si le score de satisfaction est élevé pour cette dimension, le score de satisfaction globale sera élevé aussi).

L'analyse croisée de l'importance révélée et de l'importance dérivée permet de regrouper les dimensions ou les services selon quatre catégories : les aspects peu importants, les dimensions de base, les dimensions de loyauté et les possibilités.

- Aspects peu importants : Ils demandent un faible niveau d'entretien, car seule une très mauvaise prestation peut affecter la satisfaction des clients.
- Dimensions de base : Elles doivent être présentes, mais si un certain seuil minimal de prestation est atteint, il n'est plus nécessaire d'augmenter leur qualité.
- Loyauté : Les dimensions qui augmentent la loyauté du client.
- Possibilités : Les dimensions qui permettent d'aller au-delà des attentes avouées du client.

Figure 11 : Matrice importance révélée / importance dérivée



Source : MORI Social Research Institute, 2002

L'élaboration, l'interprétation et l'utilisation des sondages sont importantes en raison de « l'influence réelle que peuvent exercer les sondages sur les programmes d'activités du gouvernement, sur la perception du public à l'égard du gouvernement et sur celle que les fonctionnaires ont d'eux-mêmes.⁶² » Il ne faut pas oublier que « fournir aux citoyens ce qu'ils désirent et non ce que les décideurs pensent qu'ils désirent est un concept clé en matière de prestation de services centrée sur le citoyen.⁶³ »

⁶² Dinsdale et Marson, 1999, p. 1.

⁶³ Idem, p. 22.

Le modèle des fossés

Une organisation axée sur les services a comme objectif premier de satisfaire sa clientèle. Quand cette dernière n'est pas satisfaite, l'organisation cherche à améliorer ses services. Le modèle des fossés est un outil qui peut contribuer à l'amélioration des services, car il permet de cibler les étapes de la prestation de services qui nécessitent une attention particulière.

En effet, ce modèle reprend les étapes qui mènent à la satisfaction ou à l'insatisfaction du client (voir la figure 12). D'abord, l'organisation planifie une prestation de services en fonction de ce qu'elle connaît des attentes de ses clients. Cette planification guide ensuite la mise en place de la prestation de services elle-même et l'élaboration d'une méthode de communication avec les clients (information sur les services de l'organisme, traitement des plaintes). Finalement, le client développe des attentes à la suite de ses communications avec l'organisme, et juge de la qualité des services (perception) quand il vit une expérience de service. Entre chacune de ces étapes peut exister un fossé expliquant la satisfaction ou l'insatisfaction du client.

Chacun des fossés peut se mesurer à l'aide de méthodes diverses. Selon le réseau Circum :

« La tendance naturelle des organisations, lorsqu'un fossé de satisfaction est observé, est de l'attribuer au fossé de prestation : « Les clients ne sont pas satisfaits parce que les agents de première ligne ne font pas leur travail. » Ce modèle clarifie que trois autres fossés peuvent aussi être en cause. Dans le but d'augmenter la satisfaction des clients, les quatre fossés sont sujets à l'amélioration.⁶⁴ »

⁶⁴ Réseau Circum, 2001(2), p.68.

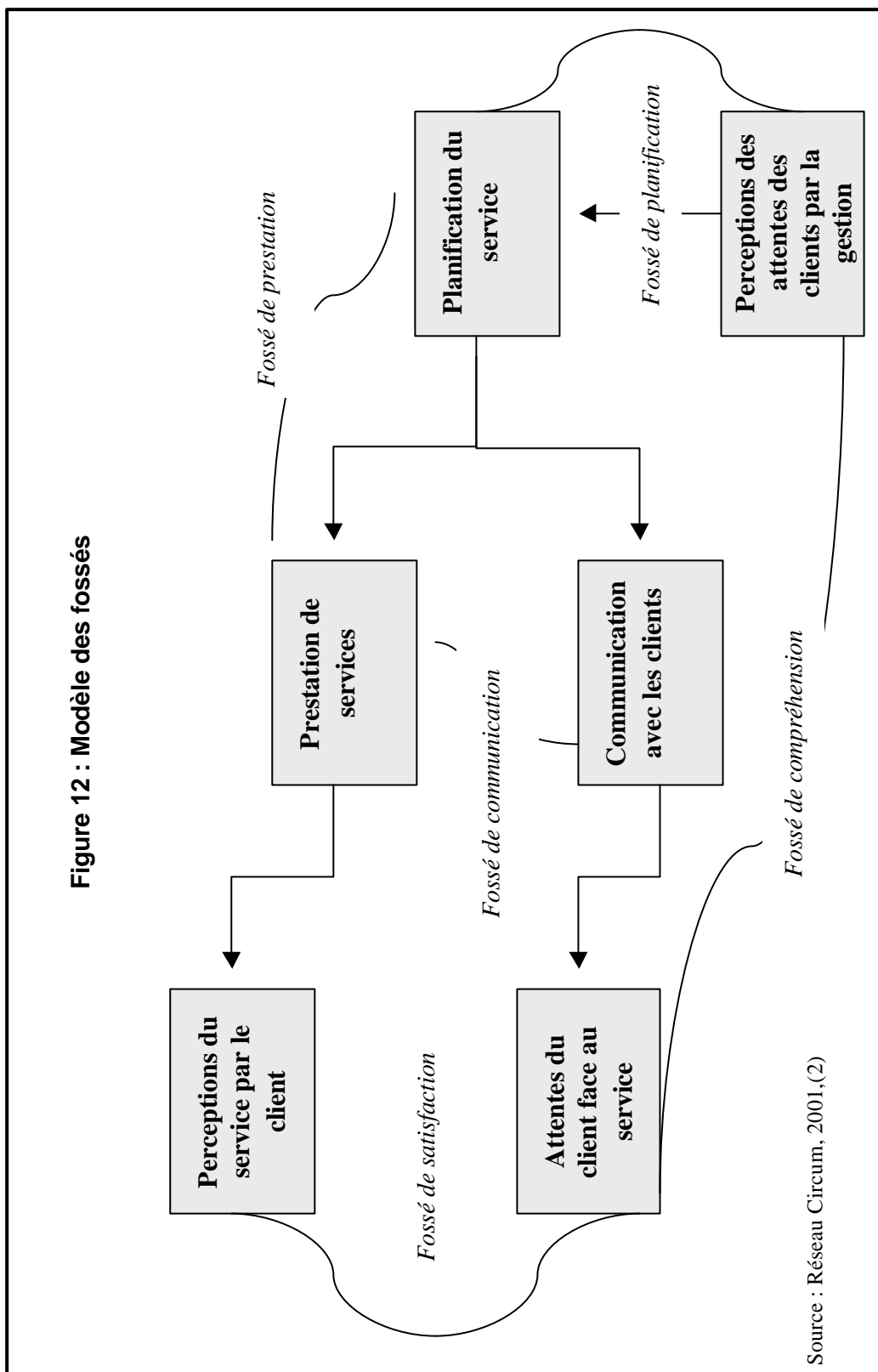
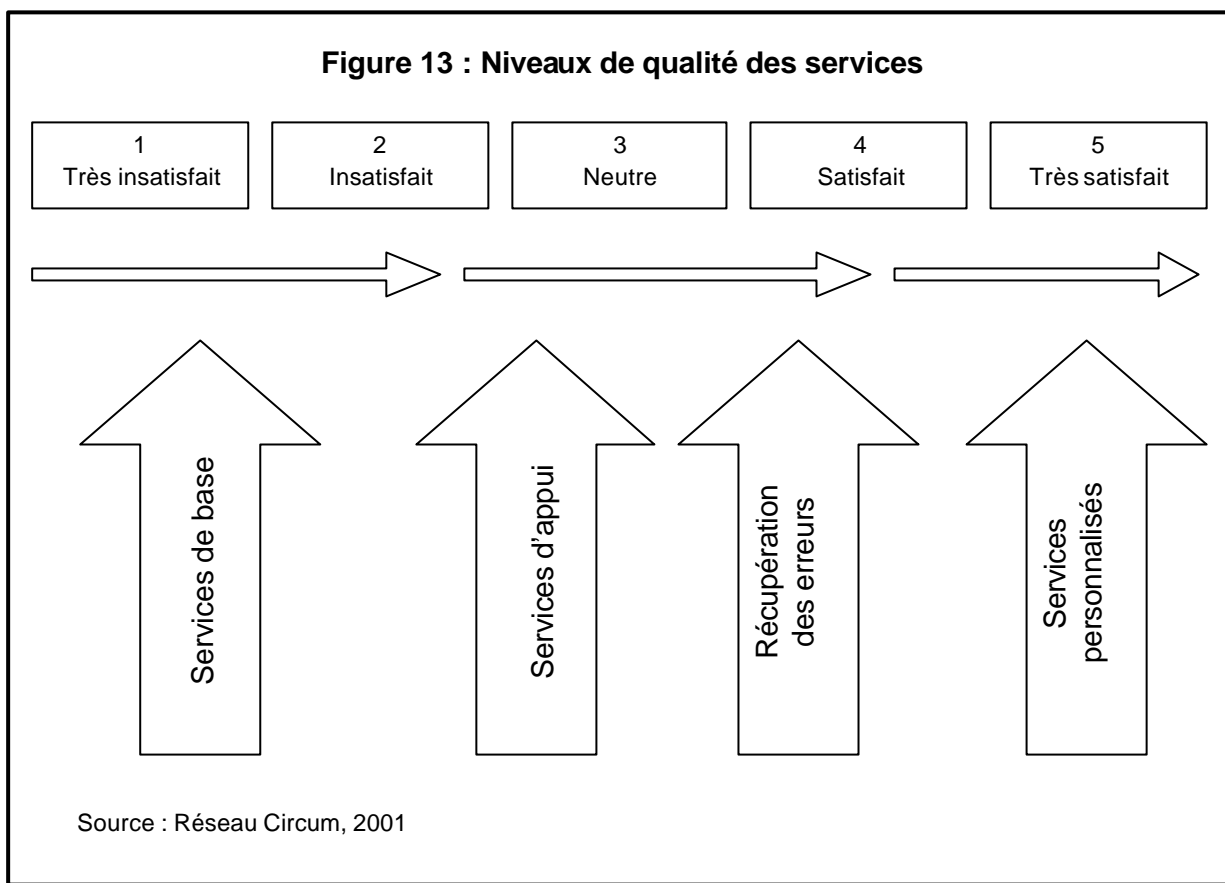


Tableau 4 : Les cinq fossés de la prestation de service (données recueillies dans Zeithaml et al. (1990) et Réseau Circum (2003))

Le fossé...	Représente...	Signifie...	Est causé par...	Se mesure...
...de compréhension	...un écart entre les attentes des clients et la perception de celles-ci par l'organisation.	...que les attentes sont mal évaluées, ou qu'elles ne le sont pas du tout.	... marketing insuffisant, utilisation inadéquate des résultats des recherches ou trop de niveaux hiérarchiques.	...par les sondages auprès du personnel que l'on compare avec les MSC.
...de planification	...un écart entre les perceptions des attentes des clients et la planification.	...que ce que l'organisation sait des attentes des clients n'est pas transformé en actions.	... manque d'engagement organisationnel, pessimisme, mauvaise standardisation des tâches, absence d'objectif.	...par des outils de gestion.
...de prestation	...un écart entre la planification du service et sa prestation.	...que le service n'est pas livré comme prévu.	... ambiguïté des postes, difficulté des emplois, mauvaise évaluation des employés et de la technologie, système de supervision inadéquat, faible autonomie des ressources, absence de travail d'équipe.	...par des outils de gestion.
...de communication	...un écart entre la prestation de services et les communications faites aux clients.	...que les promesses faites aux clients ne sont pas respectées.	... mauvaises communications horizontales, tendance à exagérer les promesses de service.	...par l'analyse des plaintes et des échanges organisme / client.
... de satisfaction	...un écart entre les attentes et les perceptions du client.	...que les clients ne sont pas satisfaits.	... un ou plusieurs des fossés précédents.	...par les sondages auprès des clients.

Adapter les actions au niveau actuel de qualité de services

Quand on désire améliorer un service, il faut le faire en fonction du niveau de qualité actuel et non en fonction du niveau souhaité⁶⁵. La figure 13 illustre les différents niveaux de qualité d'un service ou d'une dimension de service. Ainsi, si les clients se déclarent « très insatisfaits » ou « insatisfaits » des services d'un organisme, ce dernier doit se concentrer à améliorer les services de base, et non les services d'appui et la récupération des erreurs. Lorsque les services de base seront améliorés et que la satisfaction des clients passera à « neutre » ou à « satisfait », l'organisme pourra travailler à la récupération des erreurs, et ainsi de suite selon le continuum illustré par la figure 13.



⁶⁵ Réseau Circum, 2001(2).

Les données sociodémographiques

L'utilisation des données sociodémographiques contribue à la transformation des résultats en actions. Elle permet de déceler si un certain type de clientèle a des réactions différentes de celles des autres clientèles et d'agir en conséquence. Bien sûr, ceci doit être fait en tenant compte des règles d'équité auxquelles sont soumis les organismes publics.

- ✓ **La grille satisfaction/importance, la grille importance révélée/importance dérivée, le modèle des fossés, l'analyse du niveau de qualité des services et les données sociodémographiques sont des outils qui permettent de transformer efficacement les résultats de sondages en actions.**

Rapporter les résultats

Une dernière remarque relativement à l'utilisation des résultats concerne la manière de les rapporter. Il est fréquent de regrouper certaines cotes (« 4 » et « 5 » ou « satisfait » et « très satisfait »), sur tous les items d'un sondage, afin d'obtenir une cote générale de satisfaction. Par exemple, on dira que 83 % des clients se disent satisfaits, ce qui signifie que 83 % des gens ayant répondu au questionnaire ont coté « 4 » ou « 5 » pour un ou plusieurs items. Une telle pratique réduit la signification des résultats. En effet, en agissant ainsi, on considère sur le même pied les clients pour qui il y a encore place à de l'amélioration dans les services et les clients pour qui les services sont « parfaits ».

Le tableau 5 montre quatre sondages qui ont obtenu un score de satisfaction de 80 %. Chacun de ces sondages a un résultat différent, mais pourtant en jumelant les deux catégories supérieures ils rapportent tous que 80 % des répondants sont satisfaits. En lieu et place de cette pratique de jumelage, plusieurs méthodes existent pour pondérer les résultats⁶⁶, mais il suffit dans le cadre de ce travail de rappeler la théorie du *top box* :

- ✓ « le seul client vraiment satisfait est celui qui accorde la cote maximale sur l'échelle de mesure utilisée.⁶⁷ »

Tableau 5 : Exemples de sondages rapportant 80 % de clients satisfaits par le jumelage des catégories supérieures

Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
Pourcentages				
3	7	10	62	18
20	0	0	62	18
3	7	10	18	62
0	0	20	0	80

Source : Réseau Circum, 2002

Les recherches démontrent que l'utilisation de termes comme « à peu près », « passablement » ou « relativement » peut biaiser les résultats des sondages. En effet, les gens qui se disent « à peu près satisfait », « passablement satisfait » ou « relativement satisfait » sont moins positifs dans leur évaluation qu'on pourrait le croire. Leur satisfaction équivaut à celle des gens qui se disent « à peu près insatisfait », « passablement insatisfait » ou « relativement insatisfait ». Dans ces cas, le jumelage de catégories est encore plus problématique⁶⁸.

⁶⁶ Voir Réseau Circum, 2002.

⁶⁷ Réseau Circum, 2001(2), p.64.

⁶⁸ MORI Social Research Institute, 2002.

2.6 – « *Nos sondages dorment sur les tablettes !* »

Il peut arriver que des organisations tiennent des sondages qui demeurent lettre morte. Les besoins en amélioration dévoilés par les résultats ne sont pas comblés, le personnel ou la haute direction hésitent à accepter les conclusions d'un sondage, le suivi des résultats dans l'organisation est difficile, etc. En raison de ces difficultés, des sondages réalisés dans les règles de l'art ne se traduisent pas en actions. Pour éviter ceci, il faut développer une culture organisationnelle favorable à la MSC, fixer des normes de services et inclure la MSC dans un système intégré de mesure de la performance.

Culture organisationnelle

« La mesure de la satisfaction de la clientèle n'est qu'un ingrédient parmi d'autres dans un processus d'amélioration continue. Pour être utile, la mesure de la satisfaction exige une culture organisationnelle adaptée.⁶⁹ »

Le point déterminant dans l'établissement d'une culture organisationnelle est le leadership et l'appui stratégique de la haute direction aux opérations de MSC, de leur élaboration à la mise en œuvre des recommandations⁷⁰. En plus de ce leadership, on reconnaît une organisation favorable à la MSC quand⁷¹ :

- elle est axée sur les services : le client est au centre des préoccupations de tous ses membres ;
 - ses membres n'adoptent pas une attitude défensive vis-à-vis des opinions des clients.
- ✓ **Une culture organisationnelle axée sur les services contribue à l'efficacité et au suivi des MSC. Le leadership de la haute direction est indispensable dans l'implantation d'une telle culture.**

⁶⁹ Réseau Circum, 2001 (2), p. 3.

⁷⁰ Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990.

⁷¹ Adapté de Réseau Circum, 2001 (2), p. 5.

« L'excellence dans les services n'est pas un rêve ; il est possible de surmonter les obstacles à la mauvaise qualité des services. La clé se trouve dans un leadership réel à tous les niveaux de l'organisation – un leadership qui offre la direction et l'inspiration nécessaires pour soutenir les ressources engagées dans la prestation de services.⁷² »

Normes de service

L'établissement de normes de services contribue à créer une culture organisationnelle propice à la MSC. De plus, on s'assure ainsi que les sondages n'aboutiront pas sur les tablettes : ils devront à tout le moins servir à vérifier que les normes sont respectées. Rappelons que, selon le gouvernement du Canada, les cibles de satisfaction et leur mesure représentent l'indicateur le plus fiable de l'amélioration de la qualité dans les services⁷³.

Par ailleurs, les normes doivent être définies selon les résultats d'un sondage où l'on évalue, en plus des attentes des clients, l'importance qu'ils accordent aux différents services. En effet, les clients peuvent juger acceptable un délai de réponse de deux minutes, ce qui devient donc la norme de l'organisme. Par contre, l'importance accordée à cette dimension peut être plus faible que celle accordée à la fiabilité, par exemple. Ainsi, une organisation pourra tout mettre en œuvre pour respecter sa norme de deux minutes et malgré tout obtenir de faibles scores de satisfaction, car les dimensions importantes demeurent insatisfaisantes pour les clients.

- ✓ **Tenir compte des attentes des clients et de l'importance accordée aux services et aux dimensions dans la définition de normes de services.**

⁷² Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990, p. 4 (traduction libre).

⁷³ Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001.

Voici quelques avantages de l'établissement de normes⁷⁴ :

- permet de se concentrer sur le résultat le plus important pour une organisation axée sur les services : la satisfaction de la clientèle ;
- reflète la volonté de l'organisation de satisfaire ses clients ;
- concentre l'attention des gestionnaires sur leurs clients ;
- met l'accent sur le développement continu.

Plusieurs critères guident l'élaboration de normes organisationnelles. Notre rapport recommande l'élaboration de normes de services, car elles permettent d'intégrer les MSC dans un système organisationnel de mesure de la performance, où elles assurent le suivi des normes. Par contre, leur élaboration doit se faire selon certains critères dont l'énumération dépasse le cadre de ce travail. Au moment de fixer de telles normes, il faut s'appuyer sur les méthodes existantes et reconnues⁷⁵.

Système de mesure de la performance

Une philosophie organisationnelle d'amélioration continue implique un besoin permanent d'information sur les diverses composantes de l'organisation. L'information sur le rendement d'une organisation provient de sources internes (tableaux de bord, rapport annuel, gestion financière, données opérationnelles, etc.) et de sources externes telles les MSC. Dans un système de mesure de la performance, la MSC mesure un *outcome* du programme : l'augmentation de la satisfaction du client. Un système intégré de mesure de la performance contient plusieurs indicateurs de la qualité des services et permet de les comparer.

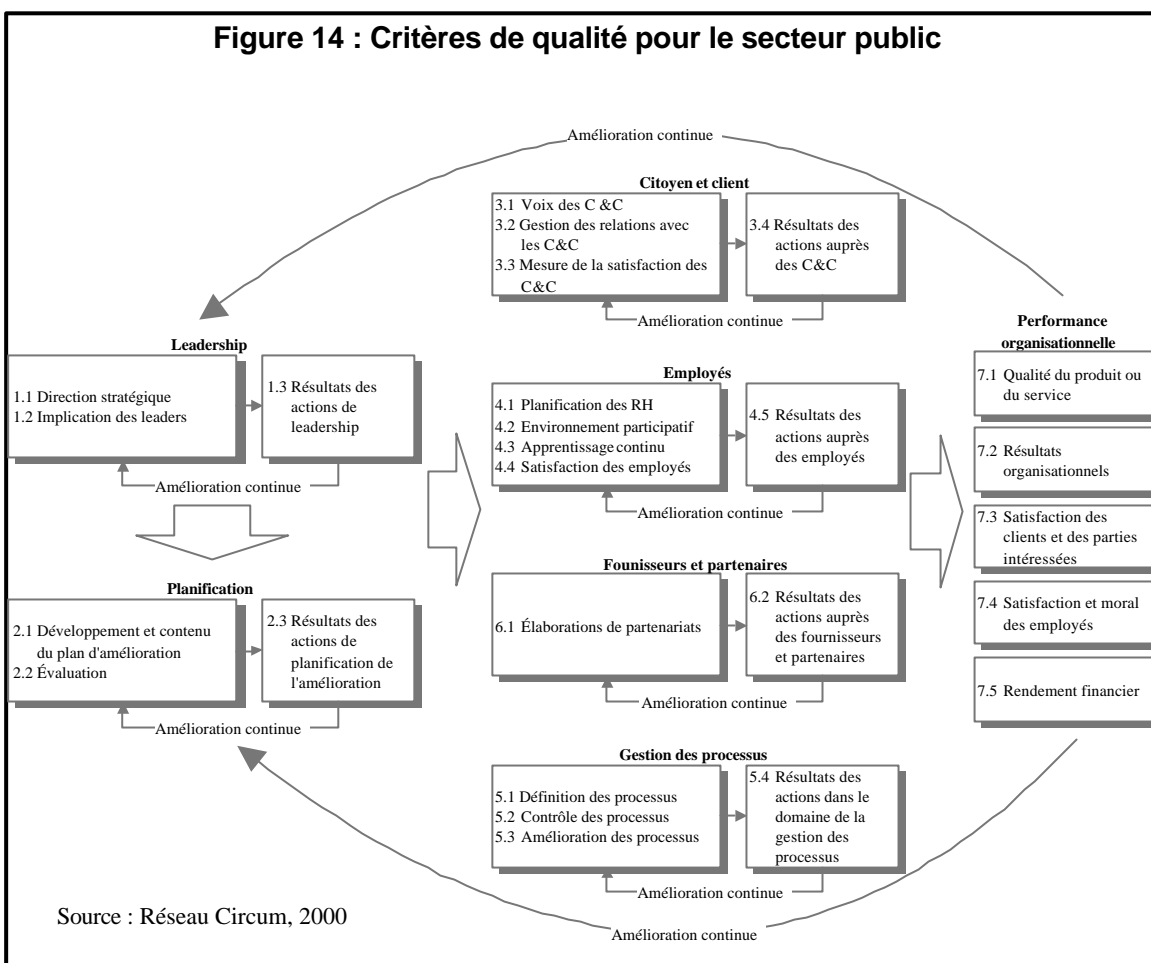
Selon l'Institut national de la qualité (INQ), le secteur public doit respecter et mesurer un certain nombre de critères de qualité. Ils sont illustrés à la figure 14. Ainsi, le rendement

⁷⁴ Donovan, Brown et Bellulo, 2001, p. 28 ; Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1990.

⁷⁵ Pour plus de détails sur les normes de services, voir Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 1995; Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001; Donovan, Brown et Bellulo, 2001; Réseau Circum, 2001 (3); Réseau Circum, 2002.

global d'une organisation doit être mesuré, à l'aide d'outils divers, en fonction des cibles suivantes :

- la qualité du produit ou du service ;
- les résultats organisationnels ;
- la satisfaction des clients et des parties intéressées ;
- la satisfaction et le moral des employés ;
- le rendement financier.



Les objectifs de chacune de ces mesures doivent respecter les objectifs stratégiques de l'organisation⁷⁶. Chaque résultat peut être interprété à la lumière des autres.

- ✓ **Lier les objectifs de la MSC aux autres mesures de performance, dans un système intégré de mesures de la performance organisationnelle.**

« Si elle est un ingrédient important d'un système d'amélioration continue, la mesure de la satisfaction des clients n'est pas une panacée. Elle doit s'accompagner d'autres sources d'information et, tout en constituant un indicateur important de la santé de l'organisation, être interprétée à la lumière des autres composantes de résultats.⁷⁷ »

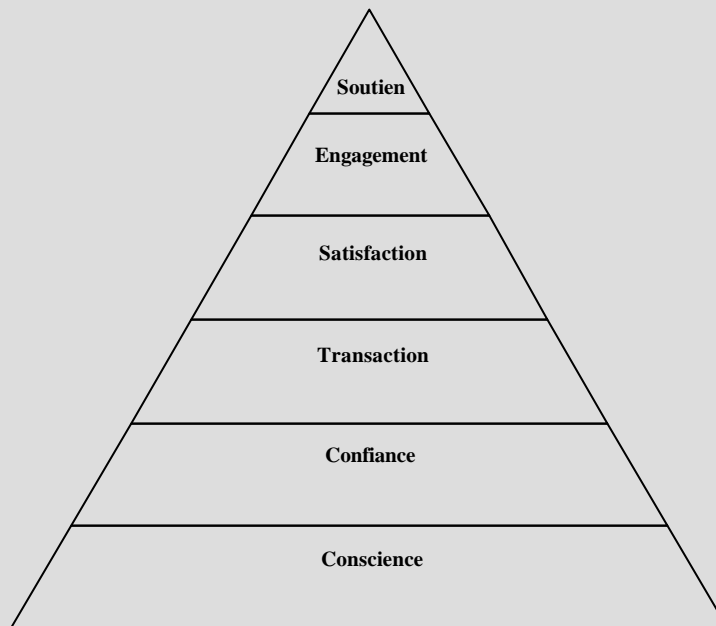
Par ailleurs, les chercheurs ne s'entendent pas sur le lien entre les mesures objectives (par exemple, les indicateurs de gestion) et les mesures subjectives (par exemple, les sondages) de la satisfaction de la clientèle. On ne sait toujours pas si une amélioration des indicateurs objectifs sera suivie d'une amélioration des indicateurs subjectifs. Selon Kelly et Swindell⁷⁸, ceci pourrait signifier que « les citoyens peuvent évaluer certains aspects des services que ne peuvent évaluer les mesures de la performance ». On doit donc comparer les indicateurs de performance tout en sachant que l'absence de relation entre eux ne reflète pas nécessairement la faiblesse d'un des instruments de mesure.

⁷⁶ Newcomer, 1997; Alam ; Wilson, 2002.

⁷⁷ Réseau Circum, 2001 (2), p. 5.

⁷⁸ Kelly et Swindell, 2002.

Selon l'Institut britannique MORI, la satisfaction de la clientèle pourrait n'être qu'une des étapes vers le succès en matière de marketing public, soit le soutien du client envers l'organisation. Ce soutien se manifeste ponctuellement par des plaidoyers positifs auprès des citoyens, des médias, des politiciens, etc., et rehausse la stature de l'organisation auprès du public. Ce modèle est illustré dans la figure suivante.



Ainsi, « les organisations qui ont du succès sont celles qui s'assurent que les clients sont conscients de leur existence et de leurs services, qui s'assurent de respecter et de dépasser les attentes de leurs clients, et qui encouragent leurs clients, par la qualité de leurs services, à parler d'elles en termes positifs. Cette échelle de soutien pourrait devenir un concept utile dans le contexte des services publics, considérant l'impact réel de la réputation d'un organisme sur les perceptions¹ ».

Conclusion

Dans le présent rapport, nous avons d'abord élaboré une définition des opérations de mesures de la satisfaction de la clientèle (MSC), justifié leur importance dans le domaine des services publics et établi quelques différences entre les MSC des secteurs public et privé. Nous avons ensuite dressé une liste de limites des MSC et suggéré quelques solutions pour chacune d'elles. Les limites retenues sont : la difficulté de mesurer un concept subjectif, la diversité des facteurs qui influencent la satisfaction, la difficulté d'interprétation due au manque de signification du résultat de la MSC, la tendance positive des résultats, la difficulté de transformer les résultats en actions et finalement, le manque de suivi des résultats des sondages dans l'organisation.

Trente deux recommandations et points saillants ressortent de ce rapport de recherche. En guise de conclusion, nous ferons la synthèse de ces recommandations et points saillants de manière à répondre aux deux questions de départ de notre recherche.

La première question visait à connaître les pratiques permettant de s'assurer de la signification des résultats obtenus à la suite d'un sondage. Cette signification se mesure en fonction de la confiance avec laquelle nous pouvons investir des ressources sur la base des renseignements révélés par le sondage. Selon nos recherches, pour qu'un résultat de sondage soit significatif, il faut d'abord que le sondage soit bien construit et ensuite que son résultat soit bien interprété et bien utilisé.

Au moment d'élaborer un sondage, il faut toujours s'en remettre à des spécialistes. Ceci permet de s'assurer de la fidélité et de la validité de l'instrument. Un sondage qui n'est ni fidèle, ni valide ne reflète pas la réalité et risque d'entraîner du gaspillage si des ressources sont investies en fonction des données recueillies. De plus, comme nous l'avons mentionné, un bon sondage doit évaluer une expérience réelle de service, récolter des renseignements sur le résultat du service, être temporellement rapproché de l'expérience de service et récolter certains renseignements sociodémographiques. On peut ainsi obtenir une information précise qui pourra être analysée selon le type de répondant et selon la nature du lien entre le répondant et le service.

Par ailleurs, rappelons que des points de références sont nécessaires afin de s'assurer de la signification des résultats. Ces points de référence peuvent provenir de l'évaluation des dimensions du service, de la profondeur de l'information recueillie par le sondage, de la comparaison des résultats et de la combinaison de plusieurs méthodes de MSC.

Finalement, une fois le sondage élaboré et administré, il faut savoir utiliser les résultats qui s'en dégagent. Pour ce faire, certains outils existent. Nous avons mentionné la grille satisfaction/importance, la grille importance révélée/importance dérivée, le modèle des fossés, l'analyse du niveau de service et les données sociodémographiques.

La deuxième question soulevée par le réseau d'échange portait sur les conditions qui rendent un étalonnage significatif. Comme nous l'avons vu, la comparaison est l'un des points de référence qui améliore la signification des résultats d'un sondage. Par ailleurs, le fait que plusieurs instances recommandent fortement la comparaison des résultats explique pourquoi nous avons jugé pertinent d'aborder cette question plus en détail.

Tout comme l'élaboration et l'utilisation des sondages, la comparaison demande le respect de certaines conditions pour représenter une base solide à la prise de décisions et à la redistribution de ressources. D'abord, il faut comparer des résultats obtenus à partir de sondages identiques (question et échelles). Plusieurs biais méthodologiques rendent très problématique la comparaison entre des résultats obtenus de sondages différents. De plus, les services comparés doivent être similaires, c'est-à-dire de même nature et montrant le même rapport du client au service.

Pour ces raisons, il est recommandé d'adopter, entre organismes de nature similaire, un outil commun de MSC. Un tel outil commun rend la comparaison plus significative. En effet, nous avons pu constater qu'une comparaison de résultats de MSC, effectuée dans les conditions que nous venons de mentionner, peut apporter une nouvelle perspective à l'interprétation des résultats (figures 7 à 9, tableau 2).

Par ailleurs, nous avons indiqué que la comparaison public/privé est possible selon les règles énoncées plus haut, soit un service de même nature, une même relation du client au service et un outil commun de mesure. À ce sujet, la littérature précise aussi qu'il

faut éviter de comparer un service privé particulier (les services téléphoniques de la compagnie X) au secteur public en général (les services téléphoniques du gouvernement) et éviter de comparer avec le privé des services publics qui profitent à l'ensemble des citoyens plutôt qu'aux seuls clients (les services de police ne peuvent se comparer aux services d'une agence de sécurité).

En conclusion, l'obtention de résultats significatifs débute avec l'élaboration du sondage et se termine avec son interprétation. De plus, sous certaines conditions, la comparaison des résultats est possible et utile. Par ailleurs, les réflexions au sujet des impacts des dimensions du service ont suscité de l'intérêt au sein du réseau d'échange. Nous pensons qu'il serait utile d'approfondir les recherches en ce domaine, avec l'objectif de développer une méthodologie qui permettrait à chaque organisme de connaître l'impact des dimensions du service sur la satisfaction de sa clientèle. Un tel outil permettrait d'améliorer l'utilisation des sondages et d'optimiser l'affectation des ressources. Nous suggérons de poursuivre les recherches à ce sujet.

Références

ALAM, Manzoor M. (sans date). *Quality, Satisfaction and Trust Indicators in the Finnish Central Government Organisations*. [En ligne].
http://www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/egpa/potsdam/paper_potsdam_country_fi_nland_indicators.pdf (Page consultée le 17 septembre 2003)

BARTIKOWSKI, Boris (1999). *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments*. [En ligne]. <http://www.iae.univ-aix.fr/cerog/wp/marketing/wp542.PDF> (Page consultée le 21 octobre 2003)

CANADA. Secrétariat du Conseil du Trésor (1995). *Services de qualité, guide VII : Normes de service*. [En ligne]. http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/oepubs/TB_O/7QG_f.asp. (Page consultée le 16 septembre 2003)

CANADA. Secrétariat du Conseil du Trésor (2001). *Guide pratique pour l'Initiative d'amélioration des services*. [En ligne]. http://www.cio-dpi.gc.ca/si-as/howto-comment/howto-comment_f.pdf (Page consultée le 30 septembre 2003)

DINSDALE, Geoff et D. Brian MARSON (1999). *Sondages auprès des citoyens : dissiper les mythes et redéfinir les orientations*. [En ligne]. <http://iccs-isac.org/fra/pubs/ccg%20dissiper%20les%20mythes.pdf> (Page consultée le 21 octobre 2003)

DONOVAN, Nick, BROWN Joanna et Lisa BELLULO (2001). *Satisfaction with public services : A discussion Paper*. [En ligne].
<http://www.pm.gov.uk/files/pdf/satisfaction.pdf> (Page consultée le 17 septembre 2003)

EVARD, Yves, PRAS Bernard et Elyette ROUX (2000). *Market, études et recherches en marketing : fondements, méthodes*. Paris : Dunod.

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS (sans date). *Analyse comparative : avantages et approches*. [En ligne] <http://iccs-isac.org/fra/ac-avantages.htm> (Page consultée le 9 décembre 2003)

INSTITUT DES SERVICES AXÉS SUR LES CITOYENS (2001). *Comment mener des sondages auprès de nos clients : guide méthodologique*. [En ligne]. <http://www.iccs-isac.org/fra/pubs/sondage.pdf> (Page consultée le 21 octobre 2003)

JOHNSON, Michael D. et Anders GUSTAFSSON (2000). *Improving customer satisfaction, loyalty and profit : an integrated measurement and management system*. San Francisco : Jossey-Bass.

- KELLY, Janet M. et David SWINDELL (2002). *A Multiple-Indicator Approach to Municipal Service Evaluation : Correlating Performance Measurement and Citizen Satisfaction across Jurisdictions*. *Public Administration Review*, 62(5) p. 610-620.
- MILLER, Thomas I. et Michelle A. MILLER (2000). *Citizen Surveys : How to do them, how to use them, what they mean*. Washington : International City / County Management Association.
- MORI SOCIAL RESEARCH INSTITUTE (2002). *Public Service Reform : Measuring and Understanding Customer Satisfaction*. [En ligne].
<http://www.annualreport.gov.uk/files/pdf/MeasuringCustomerSatisfaction.PDF> (Page consultée le 17 octobre 2003)
- NEWCOMER, Kathryn E. (1997). *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*. San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- O'CONNELL, Isobel Alice (2000). *Building a public sector benchmarking framework for citizen satisfaction results*. [En ligne]. <http://www.iccs-isac.org/eng/pubs/oconnell.pdf> (Page consultée le 3 novembre 2003)
- PUBLIC MANAGEMENT INSTITUTE (sans date). *Public Management Institute. Quality and trust in government. The project*. [En ligne].
<http://www.kuleuven.ac.be/facdep/social/pol/io/trust/eindex.htm> (Page consultée le 17 novembre 2003)
- QUÉBEC (2003). *Loi sur l'administration publique*. [En ligne].
http://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.HTM (Page consultée le 30 septembre 2003)
- QUÉBEC. Centre d'expertise des grands organismes (sans date). *Qui sommes-nous ?* [En ligne] <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/mission.html> (Page consultée le 17 novembre 2003)
- QUÉBEC. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (2003). *Outil québécois de mesure des attentes et de la satisfaction des clientèles des ministères et des organismes du gouvernement du Québec : Outil sectoriel*. Non publié.
- QUÉBEC. Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (2004). *Outil québécois de mesure des attentes et de la satisfaction des clientèles des ministères et des organismes du gouvernement du Québec : Volet sectoriel*. Non publié.
- QUÉBEC. Vérificateur général du Québec (2003). *Rapport à l'Assemblée nationale pour l'année 2002-2003*. [En ligne].
http://www.vgq.gouv.qc.ca/rappann/Rapp_2003_1/Rapport.pdf (Page consultée le 30 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2000). *L'évaluation de la satisfaction de la clientèle : Méthodes et limites*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/satisfaction_methodes_limites_200009.ppt (Page consultée le 19 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2001)(1). *Approche intégrée de rétroaction auprès des clients : Analyse des besoins et proposition de programme de mesure*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/programme_drhc_quebec_2001.pdf (Page consultée le 19 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2001)(2). *Approche intégrée de rétroaction auprès des clients : Document d'auto-formation sur la réalisation d'enquêtes de satisfaction de la clientèle*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/sondages_auto_formation_drhc_quebec_2001.pdf. (Page consultée le 18 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2001)(3). *Formulation d'objectifs mesurables dans le contexte du développement d'une déclaration de services aux citoyens*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/objectifs_mesurables_presentation.ppt. (Page consultée le 19 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2002). *Defining a 10 % Improvement : Giving Concrete Meaning to the Key SII Objective – Final report*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/sii_10pct_2002.pdf (Page consultée le 19 septembre 2003)

RÉSEAU CIRCUM (2003). *Satisfaction de la clientèle : mesure et utilisation*. [En ligne].

http://www.circum.com/textes/satisfaction_aprm_20030415.pdf (Page consultée le 18 septembre 2003)

SCHMIDT, Faye et Teresa STRICKLAND (1998). *Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes*. [En ligne]

<http://dsp-psd.communication.gc.ca/Collection/SC94-68-1998F.pdf> (Page consultée le 9 décembre 2003)

SCHMIDT, Faye et Teresa STRICKLAND (2000). *Sondages sur la satisfaction des clients : Guide du gestionnaire*. [En ligne]

http://www.cmd-ccg.gc.ca/research/publications/pdfs/guide_f.pdf (Page consultée le 21 octobre 2003)

SPEARS, George, Kasia SEYDEGART et Faye SCHMIDT (2003). *Les citoyens d'abord 3*. Erin Research inc. Pour l'Institut des services axés sur les citoyens et l'Institut d'administration publique du Canada.

THE BUSINESS RESEARCH LAB (SANS DATE). *Correct positioning of a customer satisfaction question*. [En ligne] <http://busreslab.com/tips/tip7.htm> (Page consultée le 9 décembre 2003)

WARGO, Richard A. (sans date). *How to avoid the traps of benchmarking customer satisfaction*. [En ligne]. <http://www.eseune.edu/protegido/benchm4.htm> (Page consultée le 17 novembre 2003)

WILSON, Alan (2002). *Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector*. *International Journal of Market Research*. Second Quarter 2002, 44, 2 p. 213-248.

ZEITHAML, Valarie A., PARASURAMAN, A. et Leonard L. BERRY (1990). *Delivering quality service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York : The Free Press.