

*Sondages sur la satisfaction des clients :
Guide du gestionnaire*

*Faye Schmidt, Ph.D., en collaboration avec
Teresa Strickland*

RÉSEAU DU SERVICE AXÉ SUR LES CITOYENS
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Décembre 1998 - Version révisée de l'Annexe II, novembre 2000

Canada

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et de la planification stratégiques du Centre canadien de gestion

*Par téléphone au (613) 943-8370 (pour commander des exemplaires) ou (613) 996-3955 (pour obtenir plus de renseignements)
Par télécopieur au (613) 995-0286*

Les opinions exprimées ici sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

Données de catalogage avant publication (Canada)

Schmidt, Faye Nella, 1957–

Sondages sur la satisfaction des clients. Guide du gestionnaire

Publ. aussi en anglais sous le titre: Client satisfaction surveying: A manager's guide.

Comprend des références bibliographiques.

ISBN 0-662-83413-5

No de cat. SC94-67/1998F

1. Fonction publique – Service à la clientèle – Canada.
 2. Canada – Administration – Service à la clientèle.
 3. Consommateurs – Satisfaction – Canada – Évaluation.
- I. Strickland, Teresa.
II. Centre canadien de gestion.
III. Réseau du service axé sur les citoyens (Canada)
IV. Titre.

JL111.C87S35 1998 352.7'48'0971 C99-980034-5

Remerciements

La rédaction de ce guide est le fruit d'une collaboration soutenue entre différents employés du secteur public oeuvrant partout au Canada. Aussi tenons-nous à exprimer notre reconnaissance aux organismes et individus suivants pour leur précieuse contribution au travail réalisé ici.

Le Centre canadien de gestion (CCG) nous a offert un soutien constant tout au cours de ce projet qui a, par ailleurs, gagné en qualité grâce à l'expérience et aux encouragements des membres du corps professoral rattachés au Centre. Il nous importe de remercier plus particulièrement Ralph Heintzman et D. Brian Marson, aujourd'hui au Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que Samuel Wex et Geoff Dinsdale au CCG.

Par ailleurs, le Réseau du service axé sur les citoyens a lancé les bases de ce projet, tout en y collaborant de façon ininterrompue. C'est à la branche ontarienne que nous devons la plus grande force d'impulsion pour la mise en branle de ce guide. Des représentants clés de l'équipe régionale de l'Ontario, incluant notamment Art Daniels, Barry Malmsten et Bill Pascal, ont permis de définir les premières lignes directrices de ce guide et d'en orienter le développement.

Ce guide n'aurait pu voir le jour sans l'expertise approfondie et le soutien continu fournis par son comité consultatif formel. Parmi les membres de celui-ci figuraient : John Cumberland, du Manitoba, Ken Dobell, de Vancouver, Paul Reed, du CCG et de Statistique Canada, ainsi que Richard Tobin, du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nombreux sont les organismes à avoir partagé généreusement leurs expériences et points de vue. Sans cette générosité et l'aspect concret de leurs récits, ce guide ne serait certes pas d'une aussi grande pertinence pour les gestionnaires. Aussi, nous remercions vivement BC Parks, la Société canadienne des postes, la BC Purchasing Commission, la direction de l'aéroport international de Vancouver (YVR) de même que la ville d'Ajax. Leur soutien fut des plus apprécié.

Nous ne saurions manquer d'exprimer notre gratitude à l'endroit du gouvernement de la Colombie-Britannique, qui nous a permis d'utiliser une publication gouvernementale sous droits réservés, *Listening to Customers, An Introduction*. D'un grand secours dans la conception de ce guide, cette publication fut rédigée par D. Brian Marson, Greg J. Conner et Scot A. Woodhouse.

Enfin, je tiens à remercier plus particulièrement ma collègue Teresa Strickland, candidate à la maîtrise à l'Université de Victoria. C'est, en grande partie, à ses efforts incessants que sont imputables les recherches et travaux préliminaires qui ont inspiré le contenu de ce guide.

Faye Schmidt
Gouvernement de la Colombie-Britannique

Table des matières

<i>Remerciements</i>	iii
1. Introduction	1
2. À quoi servent les sondages sur la satisfaction des clients ?	3
3. Quels éléments faut-il considérer ?	9
4. Comment démarrer ?	17
5. Conclusion	33
Notes de fin d'ouvrage	35
Bibliographie	37
Annexe I – Cadre de travail pour la modernisation de la prestation de services publics	39
Annexe II – Outil de mesures communes (OMC)	41

1. Introduction

Ce guide fut conçu dans l'optique d'aider les gestionnaires des services publics de partout au Canada à exercer les meilleures pratiques possibles, aptes à garantir la satisfaction des clients par le biais de sondages sur les services publics. Son but premier est de contribuer à l'amélioration des services publics offerts aux clients et aux citoyens en général.*

En juillet 1997, le Réseau du service axé sur les citoyens concluait que, en dépit des efforts substantiels déployés afin de mettre à jour la prestation des services, il existait un écart important entre les attentes des citoyens et les services publics qu'ils recevaient¹. C'est alors que le Réseau reconnut la nécessité d'entreprendre des démarches pour mieux comprendre quelles étaient les réelles attentes des citoyens et des clients, évaluer leur niveau de satisfaction actuel et établir les priorités à suivre pour améliorer la prestation des services publics. Le contenu de ce guide est le résultat de cette volonté.

Nous espérons que la publication de ce guide relatif aux sondages sur la satisfaction des clients incitera davantage d'organismes publics à entreprendre des recherches similaires. Celles-ci constituent la voie par excellence pour améliorer la façon dont sont offerts les services publics. Notre finalité ultime est de contribuer à l'édification de services publics « axés sur les clients » dont bénéficieront au premier chef notre clientèle et, de façon indirecte, les citoyens pour lesquels nous travaillons.

*« Approchez vers le bord », leur dit-il.
Ils lui répondirent : « Nous avons peur ».
« Approchez vers le bord », leur dit-il.
Ils vinrent.
Il les poussa.
Et ils s'envolèrent.*

Guillaume Apollinaire

Ce guide met en lumière les avantages potentiels que présentent les sondages sur la satisfaction des clients et indique comment procéder pour la planification et la réalisation de tels sondages. En outre, ce qui est encore plus important, il explique la marche à suivre pour utiliser judicieusement l'information précieuse tirée des pistes de recherche ouvertes par les sondages et, par le fait même, facilite l'implantation de meilleures pratiques de livraison des services publics.

*Le terme « clients » est un générique faisant référence aux utilisateurs directs d'un service, tandis que le terme « citoyens » désigne les cotisants et bénéficiaires indirects des services offerts. Ce document reviendra plus précisément sur certaines définitions. Veuillez noter que, dans le cadre des exemples de ce guide illustrant les meilleures pratiques à observer, les termes « clients » et « citoyens » sont utilisés de façon interchangeable, reprenant la terminologie propre aux organismes cités en exemple.

D'autre part, ce guide permet d'introduire un nouvel outil de mesure de la satisfaction des clients : l'Outil de mesures communes (OMC). Il fut spécialement conçu pour répondre au besoin exprimé par le Réseau du service axé sur les citoyens, en quête d'une méthode d'enquête améliorée et cohérente. L'OMC offre un éventail de questions couramment utilisées dans les sondages ainsi qu'un système d'évaluation cohérent et adapté aux organismes publics. Ceux-ci pourront s'en servir en guise de modèle pour fabriquer leurs propres instruments, en fonction de leurs objectifs et du type de services offerts. La personnalisation et l'application de l'OMC faciliteront la comparaison avec les résultats obtenus par des organismes similaires ainsi que l'évaluation des progrès accomplis au fil du temps. Vous trouverez en annexe un exemplaire de ce guide (voir l'annexe II); nous aborderons plus loin les directives s'y rapportant. Veuillez noter que vous pouvez obtenir des exemplaires de ce document et du document *Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes*, qui définit la raison d'être et la valeur de l'outil de mesures communes sur le site Web du Centre canadien de gestion à l'adresse suivante : <http://www.ccmd-ccg.gc.ca>

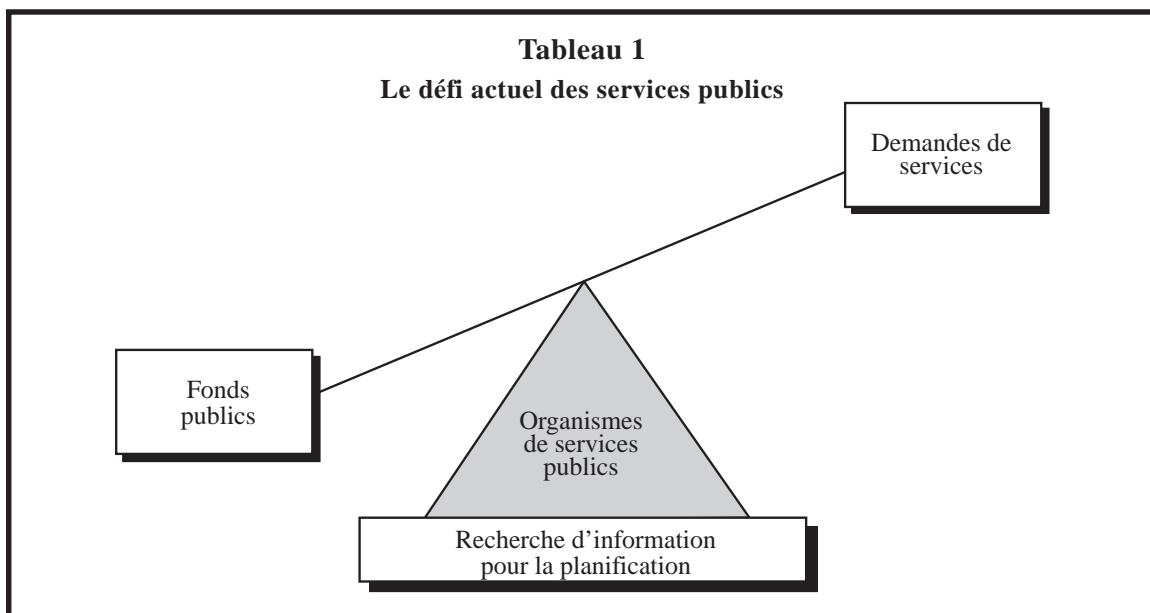
2. À quoi servent les sondages sur la satisfaction des clients ?

Une gestion efficace exige une bonne structure de prise de décision. Les décisions prises ne peuvent être plus pertinentes et fiables que l'information qui les sous-tend.² Afin de prendre des décisions efficaces concernant les services qu'ils offrent, dans un contexte de compressions fiscales, les organismes de services publics doivent s'appuyer sur les réactions de leurs clients.

Actuellement, plusieurs organismes de services publics doivent relever le défi de réaliser l'équilibre entre une demande de services grandissante et de constantes compressions budgétaires. D'autres doivent procéder à une expansion des services et des ressources exigeant un type d'équilibre différent. Au moyen de sondages réalisés auprès de leurs clients pour évaluer leurs attentes en matière de service et leur degré de satisfaction, les organismes recueillent de l'information qui les aide à prendre des décisions et à élaborer leur planification stratégique.

Les sondages sur les services effectués auprès des clients peuvent aider à mettre en lumière les secteurs qui exigent des ressources et ceux auxquels des ressources sont consacrées inutilement. Là où la demande (les attentes des clients) dépasse les ressources consacrées, l'information recueillie aidera les organismes à cibler les secteurs de service où l'on doit recourir aux communications pour gérer les attentes.

L'accès à l'information par des sondages sur le degré de satisfaction des clients peut aider les organismes à se rapprocher d'un état d'équilibre entre ces deux facteurs divergents.



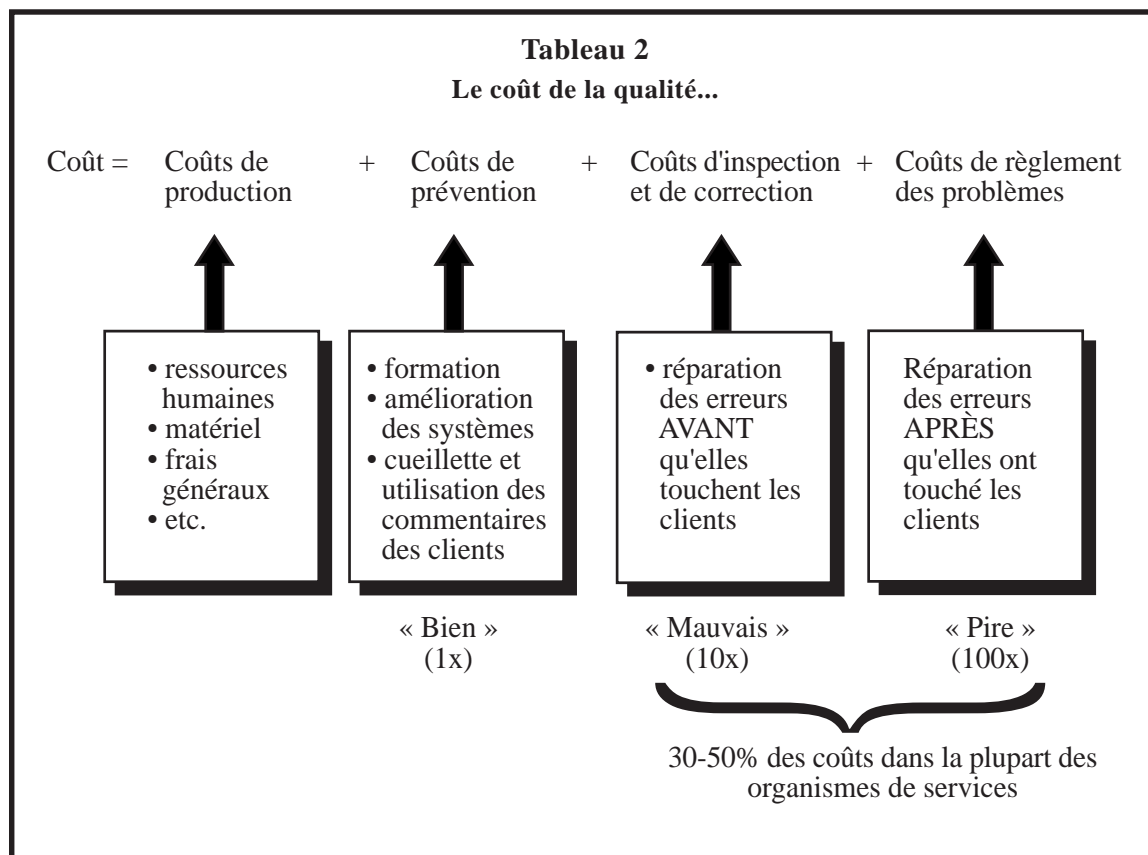
COÛTS DES SONDAGES SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

« Pouvons-nous nous permettre de sonder nos clients? »

« Pouvons-nous nous permettre de ne pas le faire? »

Il est certain qu'effectuer un sondage sur la satisfaction des clients exige des ressources de temps, de compétence et d'argent. Avant de repousser cette mesure en raison de son coût, il faut tenir compte de certains facteurs importants.

On estime généralement que pour chaque dollar *non* dépensé pour prévenir les erreurs et les problèmes les plus courants, les organismes peuvent s'attendre à dépenser au moins 10 fois, et même jusqu'à 100 fois plus, pour remédier aux conséquences de ces erreurs (voir tableau 2, ci-dessous). Il est facile d'observer cette situation dans les organismes de services publics. Par exemple, dès qu'un problème se présente et qu'un client prend l'initiative d'écrire une lettre au ministre ou au dirigeant concerné ou aux médias, les montants en jeu grimpent de façon vertigineuse.



Les compressions budgétaires auxquelles font face les organismes de services publics rendent de plus en plus nécessaire la recherche de moyens d'éviter que surviennent des erreurs et des problèmes. Grâce aux sondages sur la satisfaction des clients, les organismes peuvent recueillir de l'information permettant d'éviter ces problèmes coûteux et de répondre aux besoins et attentes des clients en apportant des modifications ou en gérant les attentes par la communication.

Pro-activité et prévention

L'information recueillie au moyen d'un sondage sur la satisfaction des clients permet à un organisme de connaître l'opinion de ses clients. Cette information favorise une communication efficace reposant sur une bonne compréhension de la situation.

LA SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES SE TRANSFORME GRÂCE À L'ÉVALUATION DU RENDEMENT

En 1980-1981, année de la conversion du ministère des Postes du gouvernement fédéral en société d'État, la Société canadienne des postes a subi une perte de 487 millions de dollars. En 1996-1997, cet organisme a enregistré un profit de 112 millions de dollars.

La Société canadienne des postes s'est transformée, passant d'un ministère criblé de dettes à une société dynamique, rentable et axée sur les clients, grâce à l'évaluation du rendement de ses services par rapport à une norme de qualité et à des sondages sur la satisfaction des clients et des employés. Son système intégré d'évaluation des services, supervisé par le service d'évaluation et d'analyse de la Société, lui apporte des renseignements servant à diriger l'évolution de chacune de ses activités, de l'exploitation à la cueillette et à la distribution, de la stratégie de vente, de la mise au point de nouveaux produits

aux services à la clientèle. Les sondages sur la satisfaction des clients et des employés sont menés par entrevue téléphonique et enquêtes postales adaptées au sujet abordé. Les commentaires sont enregistrés tels quels avec les autres données, puis analysés et communiqués. Le rapport est ensuite transmis au groupe d'employés concerné *en moins d'une semaine*. Le groupe d'employés est responsable de l'élaboration d'un plan d'action et de l'adoption de mesures correctives.

Par exemple, dans le cas d'une grande entreprise cliente, le rapport est transmis au représentant des ventes responsable de ce client. Le rapport permet au représentant d'être bien informé et de réagir correctement aux préoccupations de son client. Le temps de réaction pour l'application des directives du représentant est de *deux semaines*.

AVANTAGES LIÉS AU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

Il est facile de justifier l'investissement dans un sondage sur la satisfaction des clients. Grâce au sondage sur la satisfaction des clients face aux services, un organisme peut profiter des avantages suivants :

- ❖ établissement des possibilités d'amélioration des services;
- ❖ définition des attentes des clients par opposition à ce que l'organisme en perçoit;
- ❖ répartition plus efficace des ressources pour répondre aux priorités des clients en ciblant les priorités les plus urgentes et en réduisant ou en éliminant les services jugés superflus par les clients (s'il y a lieu);
- ❖ apport d'une rétroaction sur l'efficacité du programme aux employés de première ligne, aux gestionnaires et aux chefs politiques;
- ❖ évaluation de l'accomplissement du mandat de l'organisme et, au besoin, justification de modification de ce mandat;
- ❖ renforcement du processus de planification stratégique;
- ❖ évaluation de l'efficacité de nouvelles stratégies de programme (par exemple, évaluation du succès de technologies d'application récente auprès des clients);
- ❖ validation des demandes d'accroissement des ressources aux secteurs qui ont besoin d'amélioration.

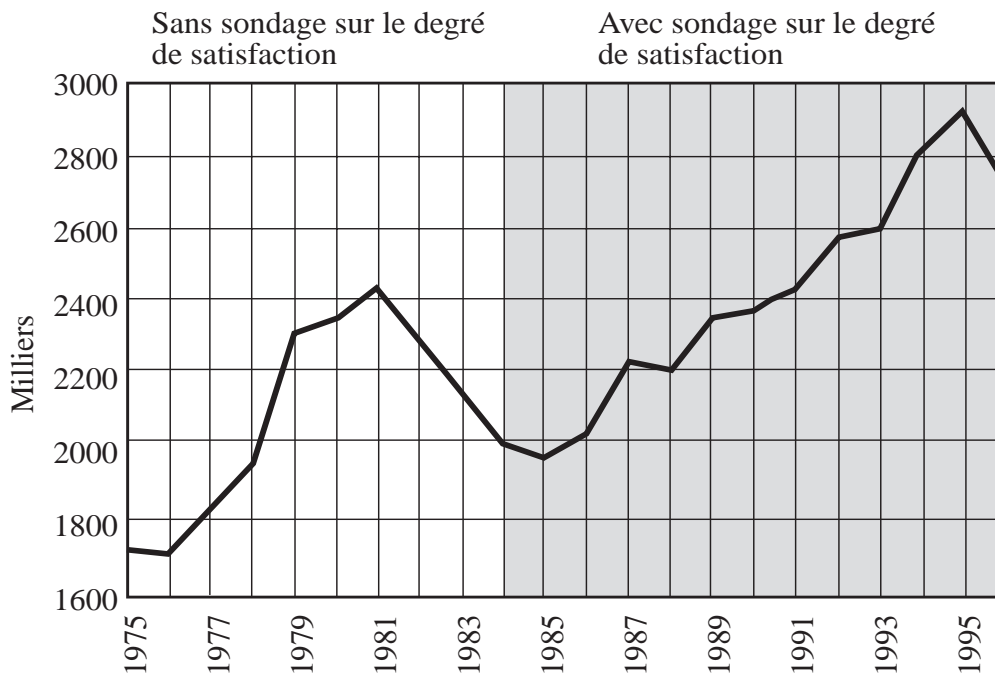
BRITISH COLUMBIA PARKS

Évaluation de l'information recueillie par sondages sur la satisfaction des clients pendant 10 ans!

Actuellement, BC Parks est l'un des plus grands fournisseurs de services d'hébergement pour une nuit en Colombie-Britannique. L'organisme compte environ 11 500 emplacements de camping dans 430 terrains de camping et près de 450 sites à utilisation diurne (plages, installations de pique-nique, débarcadères, etc.)

L'une des raisons pour lesquelles BC Parks a entrepris de mener des sondages sur la satisfaction des clients est la baisse du nombre de visiteurs dans les terrains de camping des parcs provinciaux. Cette situation préoccupait grandement la direction de BC Parks.

Fréquentation des terrains de camping de 1975 à 1996



* suite en page suivante

BRITISH COLUMBIA PARKS

Évaluation de l'information recueillie par sondages sur la satisfaction des clients (suite)

En réaction à la baisse de fréquentation, BC Parks s'est engagé à améliorer radicalement la qualité de ses services. Une composante importante de ses initiatives d'amélioration de la qualité du service fut l'exécution de sondages en rotation auprès des clients des parcs. Ces sondages demandent aux visiteurs des parcs quelles sont leurs *attentes* en matière de services, quel est leur degré de *satisfaction* face aux services offerts et quels sont les aspects des services les plus *importants* pour eux.

Les données recueillies grâce à ces sondages ont indiqué que les visiteurs voulaient des douches et des salles de bain sur les terrains de camping. Les renseignements recueillis au moyen de ces sondages et d'autres sondages maison menés auprès des résidents de la Colombie-Britannique ont permis à BC Parks de présenter de solides justifications pour obtenir des fonds vers la fin des années 1980 pour construire de nouvelles installations de douches et de toilettes dans les parcs provinciaux.

Ce processus a démontré qu'en répondant à ces attentes, le degré de satisfaction des clients a augmenté considérablement. Le résultat final fut un accroissement de la fréquentation dans l'ensemble des parcs provinciaux.

L'information fournie par les sondages offre une base pour établir quelles sont

les *améliorations* les plus nécessaires ou les plus souhaitées, permettant ainsi de répartir au mieux des ressources limitées. Cette information est très utile pour dégager les priorités de plans d'affaires.

« Les sondages sur le degré de satisfaction ont fourni à notre organisme un moyen concret de mieux connaître les besoins et les attentes de nos clients. Ces sondages nous ont aidé à mieux comprendre les attentes de nos clients et, si possible, de satisfaire ces attentes, soit par une amélioration des services, soit par l'élaboration d'une stratégie de communication quand il est impossible de répondre aux attentes, soit, enfin, par une planification adéquate de nos activités futures. »

Leçons à tirer :

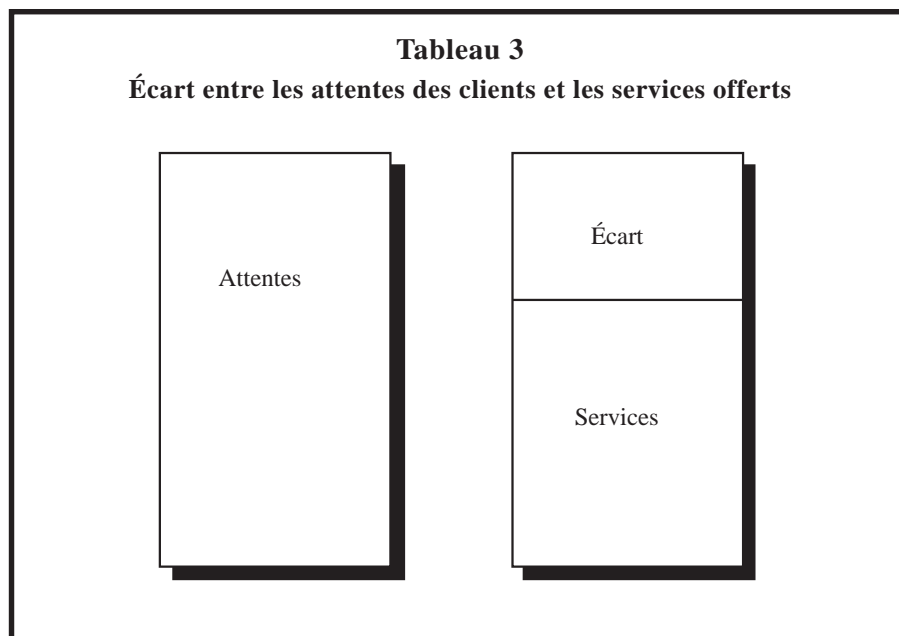
- il faut garder le contact avec les clients;
- on doit prendre des mesures – utiliser l'information recueillie au bénéfice du client et de l'organisme;
- les renseignements sur les clients peuvent soutenir efficacement les demandes de financement;
- les données sur les clients permettent de mieux observer les effets des modifications apportées aux services et installations.

3. Quels éléments faut-il considérer ?

ÉCART ENTRE LES ATTENTES DES CLIENTS ET LES SERVICES OFFERTS

L'évaluation de la satisfaction des clients permet d'établir dans quelle mesure les attentes des clients en matière de service sont satisfaites. L'objectif de satisfaction du client est atteint quand la qualité du service reçu égale ou dépasse les attentes du client.

L'objectif principal des sondages sur le degré de satisfaction des clients est de mesurer l'écart entre les attentes ou les besoins des clients (attentes) et la qualité du service qu'ils estiment recevoir (perception)³. Le schéma ci-dessous illustre ce concept.



Une fois que l'organisme a établi quel est l'écart entre les attentes des clients et les services offerts, il peut le réduire :

- a) en améliorant la prestation de ses services afin d'élever le degré de *satisfaction*, ou
- b) en gérant les *attentes* des clients quand celles-ci dépassent le mandat ou les limites de l'organisme.

On trouvera à l'annexe I un modèle plus complet de l'écart entre les attentes et les services offerts.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DES SERVICES À ÉVALUER

Afin de fournir à l'organisme l'information pouvant servir efficacement à apporter des améliorations, les sondages sur la satisfaction des clients doivent comprendre des questions sur les cinq sujets suivants :

1. attentes des clients;
2. perception des activités de service;
3. degré d'importance;
4. degré de satisfaction;
5. priorités d'amélioration.

De plus, il est important de recueillir des données socio-démographiques sur les clients.

1. Attentes des clients

Utiliser des échelles d'évaluation ou des questions ouvertes pour établir quel niveau de qualité de service serait estimé « très satisfaisant » pour des aspects bien précis du service. Les attentes des clients indiquent quels sont les clients qui ont besoin ou qui désirent être pleinement satisfaits. Bien que les critères de satisfaction et d'importance indiquent quels sont les aspects à améliorer, les attentes indiquent ce « qu'amélioration » signifie pour les clients.

Si l'organisme ne peut satisfaire les attentes des clients, les données recueillies permettront :

- a) de soutenir une demande d'accroissement des ressources, ou
- b) d'établir les besoins de gestion des attentes grâce à la communication avec les clients.

Quelques mots sur les normes de service

Les normes de service sont fondamentalement différentes des attentes des clients. Les normes de service indiquent quelle est la meilleure qualité de prestation de services qu'un organisme peut raisonnablement offrir en fonction des ressources disponibles. De bonnes normes de service sont importantes pour les clients et sont mises au point tout en tenant compte des attentes et des commentaires. Toutefois, les attentes des clients peuvent ou non être transformées en normes selon les ressources disponibles et les dispositions du mandat de l'organisme. Quand les normes de service sont bien établies et communiquées aux clients, les attentes peuvent être gérées quelque peu.

Il est possible pour un organisme d'atteindre avec succès les normes de service qu'il s'était fixées, sans pour autant satisfaire ses clients. En effectuant des sondages auprès des clients sur leurs véritables attentes et leur degré de satisfaction, un organisme pourra disposer d'une précieuse information et, ainsi, faire correspondre de plus près les activités de service avec les attentes des clients.

Comme nous l'avons indiqué plus tôt, la Société canadienne des postes a mis à profit les outils de mesure du rendement à sa disposition pour transformer l'ensemble de sa structure. L'exemple reproduit ci-dessous présente une précieuse leçon qu'a apprise cet organisme par rapport aux normes de service et à la façon d'accroître le degré de satisfaction des clients.

SOCIÉTÉ CANADIENNE DES POSTES – NORMES DE SERVICE ET ATTENTES DES CLIENTS

Tel que mentionné auparavant, la Société canadienne des postes a évalué son rendement par rapport à des normes de service depuis 1987. Le compte rendu suivant met l'accent sur l'importance d'établir la différence entre vos normes de service et le degré de satisfaction de vos clients par rapport à vos services.

En 1993, il est devenu évident pour la Société canadienne des postes que malgré l'efficacité du système d'évaluation du rendement, une recherche supplémentaire était nécessaire pour permettre à la Société de demeurer concurrentielle sur le marché qui est le sien.

En dépit du fait que les données indiquaient que la Société respectait ses normes de service dans 96 à 97 pour cent des cas, une recherche a révélé que les revenus tirés de la livraison de courrier avaient baissé. De plus, la Société a constaté qu'il lui fallait accorder plus d'attention aux grandes entreprises clientes, aux besoins particuliers pour demeurer concurrentielle. La combinaison de ces divers facteurs a mené à l'adoption

d'une nouvelle approche de la clientèle au sein de la Société.

À cette époque, la Société canadienne des postes a décidé de mettre en place un mécanisme permanent de sondage du degré de satisfaction des clients et des employés et de l'intégrer au mécanisme déjà existant d'évaluation du rendement par rapport aux normes de service.

Vers la fin de 1996, l'indice de satisfaction des entreprises clientes a commencé à grimper. Aujourd'hui, il est plus élevé de 11 pour cent qu'au moment du lancement du programme d'évaluation du rendement.

La leçon à retenir ici est que l'évaluation par rapport aux normes de service ne permet pas à un organisme de recueillir suffisamment de renseignements pour s'assurer que les attentes des clients sont satisfaites. L'évaluation du degré de satisfaction par rapport à diverses composantes des services permet aux organismes de cibler les secteurs dans lesquels les améliorations seront remarquées par les clients.

2. Perception des activités de service

Il est important de comprendre la perception qu'ont les clients des activités de service afin de pouvoir apporter des améliorations que les clients seront en mesure de constater. Comme il a été signalé plus tôt, la perception des clients est une variable clé dans l'évaluation de « l'écart entre les attentes des clients et les services offerts »; elle constitue donc un facteur critique.

L'exemple suivant illustre comment des différences de perception du même incident peuvent créer des difficultés en matière de service. Un client estime qu'un employé de service n'est pas serviable parce qu'il l'envoie à un autre comptoir. De son côté, l'employé s'estime serviable, car il a envoyé le client à une personne mieux en mesure de le servir. D'une part, le problème posé par cette situation peut être une différence de perception des activités de service. D'autre part, le problème peut résider dans l'organisation du service.

Grâce à une meilleure connaissance de la perception des activités de service, l'organisme de service peut régler le problème. L'organisme peut choisir de mieux identifier les points de service ou de revoir ses procédures de service afin de diminuer le nombre de renvois du client à une autre personne pour obtenir le service qu'il demande.

3. Degré d'importance

Connaître l'importance qu'accordent les clients à certains aspects des services aide un organisme à cibler les secteurs d'amélioration importants pour les clients. Les données sur l'importance, combinées à l'évaluation de la satisfaction, permettent à l'organisme de baser ses décisions sur des renseignements pertinents.

4. Satisfaction

Il faut demander aux clients d'indiquer leur degré de satisfaction face au rendement de l'organisme dans un ensemble de critères pertinents et savoir quel est leur degré de satisfaction générale afin d'établir les progrès à long terme en comparant ces données à celles recueillies à l'occasion d'un sondage ultérieur.

L'évaluation de la satisfaction ou du rendement indique la nature et l'importance des écarts entre les attentes des clients et les services offerts. Toutefois, il importe toujours de savoir :

- a) quels sont les aspects les plus importants pour les clients (afin d'établir des priorités d'intervention); et
- b) quelles sont, précisément, les attentes des clients (c'est-à-dire, ce qu'il faudrait pour les satisfaire entièrement).

5. Priorités en matière d'amélioration

En connaissant le degré de satisfaction des clients par rapport à certains aspects précis des services, ainsi que l'importance de ces critères pour eux, l'organisme peut prendre des décisions importantes sur la répartition des ressources afin de résoudre les problèmes les plus remarqués par les clients.

Les aspects qui reçoivent la cote de satisfaction la plus basse (écarts les plus grands) ne sont pas nécessairement prioritaires aux yeux des clients. Demander aux clients d'indiquer l'importance qu'ils accordent à chacun de ces aspects permet de répartir les ressources dans les secteurs où l'amélioration aura l'impact le plus grand.

L'exemple suivant de l'Office Products Centre (OPC) de la British Columbia Purchasing Commission illustre comment cette information peut apporter des améliorations qui font vraiment une différence aux yeux des clients. Les renseignements recueillis par l'OPC ont été analysés au moyen d'une grille tenant compte de la satisfaction (rendement) et de l'importance (semblable à celle qui se trouve à la page suivante). Une fois qu'il a recueilli des renseignements sur la satisfaction des clients et l'importance qu'ils accordent aux divers aspects des services, tout organisme peut effectuer des analyses semblables pour élaborer sa planification. Dans un climat de compressions budgétaires, c'est un outil de prise de décision efficace.

L'EXEMPLE DE L'OFFICE PRODUCTS CENTRE DE LA BRITISH COLUMBIA PURCHASING COMMISSION

L'Office Products Centre est un entrepôt de distribution fournissant les ministères, les sociétés d'État et autres organismes financés par les fonds publics. Il offre une vaste sélection de papeterie et autres fournitures de bureau ainsi que des cadeaux protocolaires. En recourant à une échelle de cinq points visant à évaluer le rendement et l'importance des aspects relatifs aux services offerts, l'OPC fut en mesure d'identifier les champs d'activité où il y avait matière à amélioration. Cette enquête fut menée en 1992.⁴ Quelques-uns des résultats de celle-ci sont illustrés dans la matrice ci-dessous.

Les aspects récoltant une faible évaluation sur le plan de la satisfaction et une évaluation élevée sur le plan du rendement (coin gauche supérieur) sont

devenus les priorités à poursuivre pour améliorer le service. Dans le cas rapporté ici, il s'agissait de fournir les produits à la date à laquelle les clients les demandaient et de traiter rapidement les plaintes des clients. Inversement, les aspects récoltant une évaluation élevée sur le plan de la satisfaction et une faible évaluation sur le plan de l'importance (coin inférieur droit) ont été identifiés comme des aspects sur lesquels il était possible de moins insister afin de déplacer les ressources vers d'autres champs d'activité. Dans ce cas-ci, il s'agissait de la possibilité d'effectuer des commandes et de payer « en ligne », par le biais des outils électroniques. Ces précieuses informations ont permis à l'organisme de mieux planifier les dépenses des ressources disponibles en fonction des besoins et des attentes des clients.

Matrice d'évaluation : satisfaction et importance

	<i>Satisfaction (rendement)</i>	
<i>Importance</i>	<i>Faible</i>	<i>Élevée</i>
<i>Élevée</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects à considérer en premier lieu – priorités à suivre Aspects des services offerts • Produits livrés à temps • Rapidité à traiter les plaintes 	<ul style="list-style-type: none"> • Points forts actuels de l'organisme Aspects des services offerts • Personnel courtois et disponible • Service de livraison le jour même
<i>Faible</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorité moindre Aspects des services offerts • Visites des clients par les représentants du service à la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Points forts superflus – ressources à réaffecter Aspects des services offerts • Commandes électroniques (en ligne) • Facturation électronique

Adapté de : Alan Dutka. *AMA Handbook for Customer Satisfaction*, Illinois, NTC Publishing Group, 1994.

DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES : QUELS SONT LES BESOINS PROPRES AUX GROUPES DE CLIENTS ?

La cueillette de données socio-démographiques contribue à identifier les besoins propres aux différents groupes de clients ainsi que les écarts à combler sur le plan du service.

Les données socio-démographiques les plus courantes à considérer sont les suivantes : l'âge, le sexe, le niveau de revenu, la région de résidence, l'emploi occupé, l'emplacement de la succursale, les services utilisés et la connaissance des services par le client (sa familiarité avec ceux-ci). Il importe de n'utiliser que les catégories de données correspondant à vos objectifs.

BC PARKS

DÉCOUVRIR LA SOURCE DES PROBLÈMES EN IDENTIFIANT QUI SONT LES CLIENTS

L'anecdote suivante illustre à quel point il est important de recueillir des données socio-démographiques sur vos clients et comment celles-ci peuvent vous aider à résoudre d'éventuels problèmes de service.

Un directeur régional de BC Parks avait remarqué que plusieurs des commentaires des visiteurs portaient sur le manque de clarté des panneaux de signalisation du parc. Du point de vue des employés, cette plainte était difficile à comprendre dans la mesure où les panneaux leur semblaient, au contraire, à la fois clairs et bien placés. L'enquête

démontra que les premiers visiteurs étaient moins satisfaits de la signalisation que les visiteurs fréquents. C'est en se rendant sur place et en observant la situation d'un oeil neuf, avec le regard des premiers visiteurs, que le directeur régional put comprendre pourquoi ces premiers visiteurs étaient confus par la signalisation. On changea l'emplacement des panneaux et, à partir de ce moment, le nombre de plaintes chuta considérablement.

Le fait de comprendre les clients et leurs besoins a permis d'améliorer la qualité du service.

ASPECTS DU SERVICE – ASPECTS CONSTITUTIFS DE VOTRE SERVICE

En planifiant ses sondages sur la satisfaction de la clientèle, un organisme devrait tenir compte de cinq grands aspects qui caractérisent son service. Ces cinq grands aspects sont : la sensibilité aux besoins, la fiabilité, l'accès et les installations, les communications et les coûts. Chacun de ces aspects du service comprend plusieurs éléments énumérés ci-dessous.

Aspects du service

Sensibilité aux besoins

- prestation du service en temps opportun
- nombre de contacts nécessaires pour recevoir un service
- temps d'attente
- réaction rapide aux préoccupations exprimées

Le personnel de service est :

- empathique
 - courtois
 - utile
 - efficace et compétent
 - muni des derniers renseignements
 - respectueux
 - souple
 - équitable
 - soucieux de protéger l'intimité et la confidentialité
-

Fiabilité

- prestation du service demandé
 - service conforme aux promesses
 - adhésion à une politique et à des normes
 - taux d'erreur minimal
-

Accès et installations

- bien situé
 - accès à l'édifice
 - confort des bureaux et des aires d'attente
 - stationnement adéquat
 - heures de service
 - apparence, clarté et emplacement des panneaux de signalisation
 - facilité d'obtention d'un rendez-vous
 - accès téléphonique
 - utilisation de la technologie
 - diversité des modes d'accès
-

Communications

- réponse aux questions
 - disponibilité de l'information
 - langage clair
 - pertinence des renseignements/conseils
 - prestation des services dans les langues officielles
 - facilité de compréhension des renseignements, des documents
 - facilité de compréhension des procédures
-

Coût

- facilité de facturation/de paiement
 - coûts raisonnables
-

4. Comment démarrer ?

Bien que cela exige du temps et des ressources, la réalisation de sondages doit devenir un processus constant plutôt qu'une entreprise occasionnelle pour s'assurer que le gouvernement réagit correctement aux besoins changeants du grand public.

L'encadré ci-dessous énumère les étapes de l'élaboration et de l'exécution d'un processus de sondage sur la satisfaction des clients et décrit les diverses stratégies et outils de recherche que l'on peut utiliser.

Processus de sondage sur la satisfaction des clients

Étape 1

Identification des services et des clients

- énumérer tous les services et les clients pour chacun d'eux

Étape 2

Clarification des objectifs – Quelle est l'information nécessaire?

- faire participer les clients
- utiliser les renseignements existants sur les services
- planifier une approche globale

Étape 3

Élaboration d'une stratégie d'évaluation

- méthodes d'entrevue
- types de questionnaires
- méthodes de rétroaction constante

Étape 4

Interprétation, analyse et rapport

- analyse de contenu des données qualitatives
- encodage et analyse des données quantitatives

Étape 5

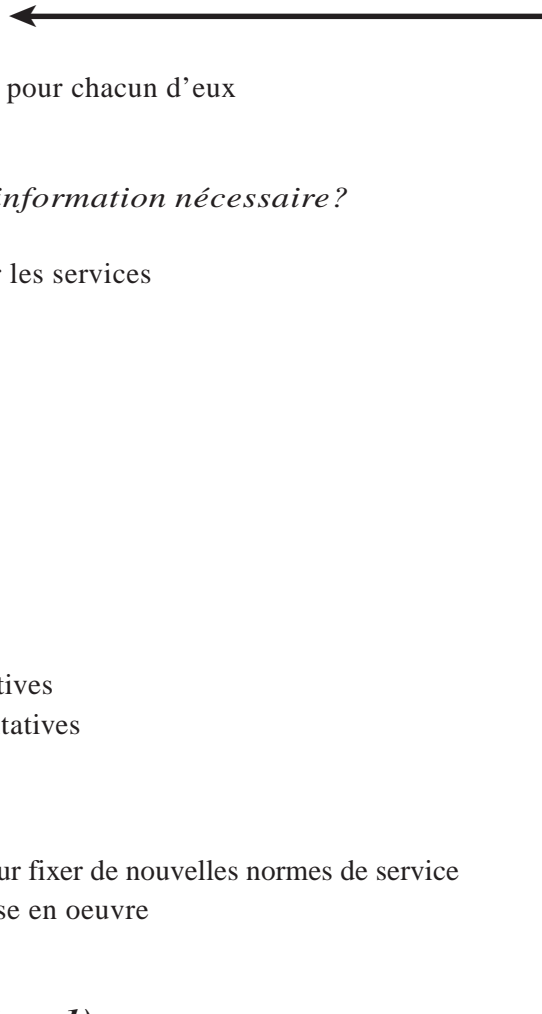
Élaboration d'un plan de développement

- utilisation de la rétroaction des clients pour fixer de nouvelles normes de service
- attribution de la responsabilité de la mise en oeuvre

Étape 6

*Évaluation et répétition (**reprendre à l'étape 1**)*

- évaluation des améliorations obtenues en répétant le processus
- modifier les instruments, tout en maintenant la possibilité de faire des comparaisons à long terme



PRÉPARATION À LA MISE EN PLACE

Étape un : *Identification des services et des clients*

Qui doit participer à la planification?

Comme nous l'avons déjà dit, mener un sondage exige du temps, de l'argent et des ressources humaines. La proportion de chacune de ces ressources dépend des objectifs et des stratégies. Il existe plusieurs façons d'aborder la mise en place d'un processus de sondage sur la satisfaction des clients. Si possible, il est important de faire participer les employés de tous les niveaux de l'organisation au processus de planification. En incluant le personnel qui assure la prestation des services jusqu'à la haute direction, on s'assure que la conception du sondage sur la satisfaction des clients est pertinente et appropriée. La planification est le stade le plus critique de ce processus.

Après la formation de l'équipe de travail sur la satisfaction des clients, la première tâche à exécuter est l'identification des services et des clients de chacun d'eux. C'est un exercice plus complexe et important que la plupart des gens le croient. Ici, une analyse en profondeur permettra de bien cibler les groupes de clients à qui s'adresse le sondage à mesure que l'on élabore les objectifs et de s'assurer qu'une rétroaction utile ne nous échappe pas.

Services multiples

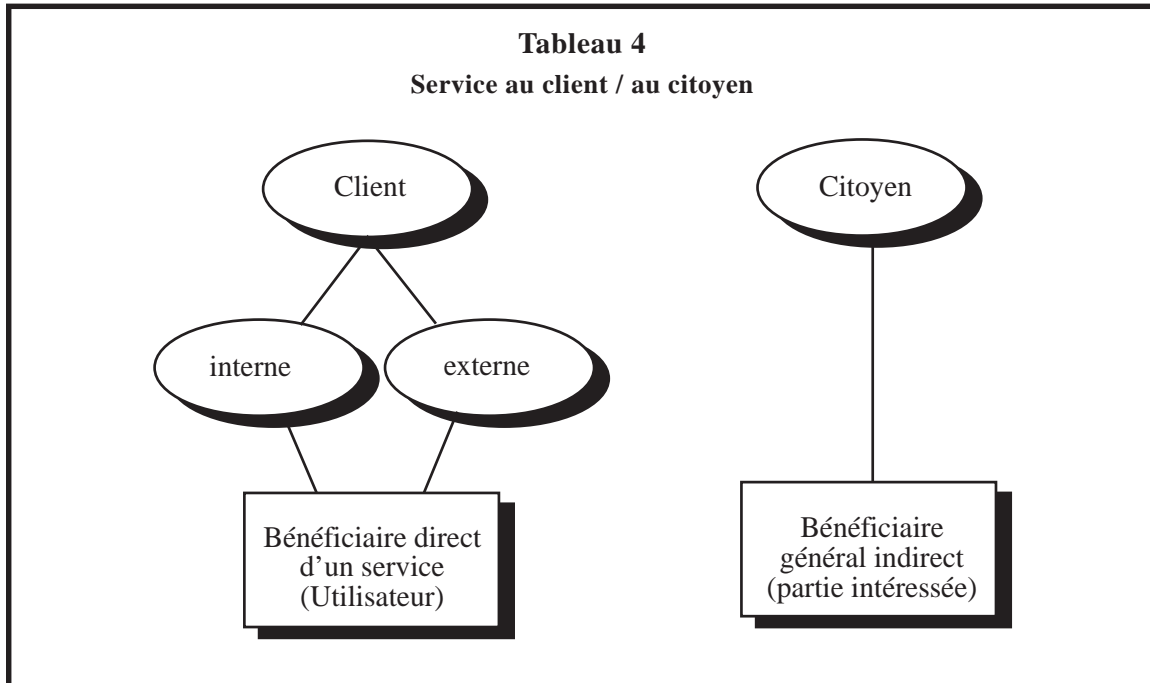
Chaque ministère ou organisme du gouvernement offre une vaste gamme de services. Cela s'applique généralement aussi aux divisions et aux organismes indépendants. Une organisation doit connaître ses services principaux et savoir précisément ce qu'ils offrent afin que tous les clients de l'organisation soient identifiés.

Clients internes et clients externes

Les clients sont les bénéficiaires directs des services gouvernementaux (voir le tableau 4, ci-dessous). On peut préciser davantage l'identité de la clientèle en la divisant en deux groupes : les clients « internes » et les clients « externes ». Le terme *clients internes* renvoie aux employés du secteur public qui reçoivent des services directement de collègues d'autres services gouvernementaux afin de pouvoir répondre aux besoins de leurs propres clients. Les *clients externes* sont des personnes du grand public qui reçoivent directement des services publics. Ici, l'utilisation du terme *citoyen* fait référence aux 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.

L'exemple suivant peut servir à illustrer ces définitions. Un citoyen peut ne pas retirer d'assurance-chômage et s'intéresser tout de même au mode de fonctionnement du système : le

bénéficiaire réel d'un paiement d'assurance-chômage est le client externe. Un bureau régional d'assurance-emploi qui recourt à un organisme central pour distribuer sur les lieux les paiements d'assurance-chômage est un client interne.



Une fois que l'on a identifié les services spécifiques et établi le caractère interne ou externe des clients, on peut commencer le sondage sur les services.

DIRECTION DE L'AÉROPORT INTERNATIONAL DE VANCOUVER (YVR)

La Direction de l'aéroport international de Vancouver offre un bon exemple de l'utilité de méthodes et d'analyse de sondage cohérentes pour créer des points de repère améliorant l'efficacité de la planification et de la prise de décision. De plus, l'aéroport international de Vancouver se distingue par la séparation en groupes des clients en fonction de leur utilisation de ses divers services. La Direction de l'aéroport international de Vancouver mène également des sondages sur une base trimestrielle, recueillant des renseignements importants sur des caractéristiques du service correspondant à certaines périodes de l'année (p. ex. Noël et la période estivale).

Depuis 1993, la Direction de l'aéroport international de Vancouver s'informe du degré de satisfaction des passagers sur une base trimestrielle afin de disposer de points de repère servant à l'élaboration de futures initiatives et à évaluer l'impact des investissements d'immobilisation actuels et des améliorations aux services à la clientèle. Une méthodologie et un processus d'analyse cohérents ont été essentiels pour permettre à cette organisation de bien suivre l'évolution du degré de satisfaction des clients.

À toutes les questions se rapportant au degré de satisfaction, on demande aux passagers de coter leur degré de satisfaction général au moyen de certaines

variables clés qui décrivent leur expérience à l'aéroport.

Les scores de satisfaction sont évalués sur une échelle de Likert de 5 points allant de « très insatisfait » à « très satisfait » et comprenant un point neutre au centre.

En 1997, on a mené 2 738 entrevues auprès des passagers de l'aéroport international de Vancouver, soit 680 entrevues par trimestre. Les répondants sont divisés en plusieurs groupes de clients : les passagers qui s'embarquent, ceux qui sont en transit et ceux qui arrivent, tous âgés de 18 ans et plus. Le sondage est mené auprès des trois groupes de clients en entrevue personnelle ou sous forme de questionnaires auxquels ils répondent seuls.

Les objectifs de recherche spécifiques du programme d'évaluation de la satisfaction demeurent les suivants :

- mesurer, surveiller et étalonner le degré de satisfaction des clients;
- maintenir à jour le profil des passagers en fonction des caractéristiques socio-démographiques et de l'utilisation des installations;
- consigner les réactions des clients à certains produits, services et installations, ainsi qu'à certaines installations.

Étape deux : *Clarification des objectifs*

Clarifier les objectifs est peut-être la tâche la plus importante du projet d'élaboration d'un sondage. On peut éviter la plupart des problèmes rencontrés d'habitude aux stades suivants du processus d'élaboration du sondage en consacrant suffisamment de temps à cette étape.

Établir les objectifs de recherche

Les objectifs sont le cadre de référence du projet de sondage. Pour plus de clarté, il est essentiel de se représenter les objectifs sous forme de questions générales auxquelles on désire que le sondage apporte des réponses. On trouvera ci-dessous des exemples d'objectifs de recherche énumérés sous forme de questions de recherche. Un sondage peut viser un seul objectif ou plusieurs.

Questions de recherche générales :

- Quel est le degré de satisfaction des clients face au service offert?
- Lequel des services est le plus important aux yeux des clients?
- Quelles sont les améliorations du service que les clients désirent le plus?
- Quelles sont les normes de service auxquelles s'attendent les clients?

Pour formuler les questions de recherche, il est recommandé :

- de faire participer les clients;
- d'utiliser les renseignements existants sur le service;
- de planifier une approche globale.

Étape trois : *Élaboration d'une stratégie d'évaluation*

Une fois que l'on a précisé les objectifs du sondage, le groupe peut décider de la *stratégie* appropriée et élaborer les *instruments de mesure* (p. ex. texte de l'entrevue, questionnaire, etc.) qui serviront à recueillir l'information. Des conseillers sont souvent embauchés pour apporter leur aide à ce stade du processus pour s'assurer que l'information recueillie auprès

des répondants est fiable et valide. Il est recommandé que les organisations effectuent un test préliminaire du sondage pour s'assurer que les questions pertinentes et importantes pour les clients ne soient pas simplement ce que les gestionnaires en perçoivent. Faire participer les clients à l'élaboration de l'outil est souvent efficace.

Il ne faut pas confondre l'évaluation de la satisfaction des clients avec d'autres études comme les vérifications ou les évaluations de programmes. L'évaluation du degré de satisfaction des clients ne remplace pas d'autres mesures de rendement qui sont aussi des outils de prise de décision.

Les stratégies d'évaluation

On trouvera ci-dessous certaines stratégies d'évaluation pour obtenir des renseignements auprès des clients. La stratégie retenue dépend des objectifs et des ressources disponibles.

Méthodes d'entrevue :

- entrevues en profondeur
- groupes de discussion de clients
- entrevue de fin d'utilisation

Types de questionnaire :

- sondages postaux
- sondages téléphoniques
- sondages de fin d'utilisation
- sondages par courrier électronique

Mécanismes de cueillette continue de données :

- numéros sans frais
- boîtes à suggestions
- cartes-réponses

L'OUTIL DE MESURES COMMUNES (OMC)

Pour votre utilisation personnelle, nous avons joint un exemplaire de l'Outil de mesures communes à la fin de ce guide. L'OMC permettra à votre organisme de bénéficier d'une formule de sondage complète, à laquelle vous pourrez intégrer d'autres données plus pertinentes par rapport à votre situation. Suivant les lignes directrices mentionnées, le sondage comprend des questions sur la satisfaction des clients, leur perception des activités de service, leurs attentes ainsi que leur opinion sur l'importance de chacun des aspects du service et, par le fait même, sur ceux qui leur paraissent prioritaires et qu'il faut améliorer. La plupart des questions sont de

nature quantitative et utilisent une échelle d'évaluation à cinq points, incluant une option « ne s'applique pas ». D'autre part, certaines questions sont de nature descriptive : leurs réponses vous fourniront des renseignements plus détaillés.

Vers la fin de l'OMC figurent des questions d'ordre général portant sur la livraison des services et sur les besoins de vos clients. Précisons enfin que, afin que l'OMC puisse être utilisé pour les clients internes comme les clients externes, sa section sur les données socio-démographiques est reproduite deux fois – une pour chaque groupe de clients.

Utiliser l'Outil de mesures communes (OMC)

Plutôt que de fournir une série invariable de questions formulées constamment de la même manière, l'OMC propose tout un choix de questions et d'échelles de réponses, de façon à constituer une banque de questions dans laquelle les organismes pourront puiser à leur guise. Nous nous attendons à ce que les organismes :

- utilisent certaines des questions proposées de concert avec d'autres qu'ils auront personnalisées;
- utilisent différents sous-ensembles de questions, puisés à différents endroits de l'OMC;
- utilisent l'OMC intégralement.

La façon dont procéderont les organisations pour adapter l'OMC à leurs besoins revêt une grande importance sur le plan méthodologique. Il faut tenir compte de trois facteurs : a) le libellé prescrit des éléments et des échelles de réponses, b) l'ordre prescrit des éléments et c) les définitions prescrites des termes utilisés. Pour tous les trois facteurs, l'uniformité est un aspect primordial.

Le premier facteur, le libellé des éléments, fait en sorte que chaque répondant reçoit exactement le même stimulus. Si ce facteur n'est pas présent, il est impossible de comparer les résultats de différentes organisations. C'est ainsi que les éléments de l'OMC sont formulés d'une façon générale pour qu'ils puissent convenir à des catégories de répondants les plus larges possible. On recommande que le libellé des éléments ne soit modifié que pour préciser le service/produit offert par l'organisation, de manière à s'assurer que l'élément est pertinent et compréhensible. Par exemple, les organisations pourront décider de mentionner spécifiquement leur service en remplaçant les mots « ce service/produit » par leur propre service/produit, par exemple, « renouvellement du permis de conduire », « passeport », « demande d'assurance-emploi ». L'organisation peut ainsi adapter l'OMC à ses besoins et l'utiliser pour évaluer des aspects particuliers de son service/produit afin d'obtenir des renseignements plus détaillés que s'il s'agissait d'une enquête organisationnelle de portée plus générale.

L'ordre des éléments communs est également important car les faits démontrent que les réponses à certains types de questions varient selon les éléments qui les précèdent ou qui les suivent.⁵

C'est ainsi qu'il est recommandé que lorsque les organisations utilisent les éléments de l'OMC avec d'autres qu'ils ont adaptés à leurs besoins, ces questions additionnelles devraient constituer une partie distincte du questionnaire, à ajouter juste après la partie principale des éléments de l'OMC et avant la partie des données démographiques (voir la note à la fin de la partie V de l'outil, annexe II, page 55). Enfin, des explications et des définitions prescrites sont nécessaires pour que les précisions fournies aux répondants soient uniformes et pour assurer ainsi la validité des données recueillies. Pour faciliter cette uniformité, les définitions des termes clés sont intégrées au texte de l'OMC.

La partie des données démographiques doit être adaptée avec soin par l'organisation qui utilise l'OMC, surtout lorsque le sondage vise des clients externes. L'OMC contient tous les éléments démographiques à l'égard desquels une organisation serait vraisemblablement intéressée à réunir des données. Toutefois, les organisations devraient réfléchir avec soin aux buts de leur enquête avant de décider quels éléments démographiques il convient d'y inclure. La raison de cette mise en garde est le fait que certains répondants peuvent trouver que certaines questions sont indiscretes et pourraient décider ainsi de sauter toute la partie des données démographiques. Par exemple, l'organisation pourrait se demander s'il est vraiment important de savoir si le répondant est autochtone ou non. Un tel élément peut ne pas être pertinent et peut ainsi faire plus de tort que de bien en compromettant la valeur des données réunies. Le sondage de l'organisation ne devrait comprendre que les éléments sur lesquels elle a vraiment besoin de se renseigner.

Le principe général à considérer dans le choix des questions est de sélectionner celles qui répondent à vos besoins tout en demeurant près du modèle de l'OMC, afin que les résultats puissent être comparés avec ceux d'autres organismes, si désiré. Lorsqu'une question particulière est choisie, il est important de l'utiliser exactement de la même manière dont elle est présentée dans l'OMC (c.-à-d., même formulation, même échelle d'évaluation, même ordre dans les questions reliées à chacune des dimensions des services – perception des activités de service, attentes, degré de satisfaction, degré d'importance et priorités d'amélioration). Bien qu'ils soient forcés de rester dans les limites de ces éléments d'évaluation, les organismes ont néanmoins la liberté de choisir leurs propres questions parmi les cinq grands aspects du service (sensibilité aux besoins, fiabilité, accès et installations, communications et coûts).

L'exemple suivant pourrait préciser davantage la marche à suivre. Un organisme provincial peut exclure les questions de l'OMC se rapportant aux coûts étant donné que le service qu'il souhaite évaluer n'implique aucuns frais directs à assumer par le client. De plus, si ce service est offert à l'aide de différents moyens de correspondance (téléphone, courrier postal, courrier électronique, télécopieur ou Internet), l'organisme pourra ignorer les questions se rapportant à l'accessibilité des lieux (c.-à-d. stationnement, emplacement, etc.). En revanche, si cet organisme a implanté un nouveau système de messagerie vocale, il serait opportun qu'il inclut des questions supplémentaires pour évaluer son aspect fonctionnel (c.-à-d. facilité d'utilisation, nombre approprié de choix de réponses, etc.). En bref, il importe surtout que toutes les questions choisies à partir de l'OMC soient utilisées exactement de la même manière dont elles sont présentées

dans ce document et, bien entendu, que les organismes soient en mesure d'obtenir tous les renseignements dont ils ont besoin.

Il est à noter que l'OMC peut être utilisé en fonction de différentes méthodes de sondage. Une fois adapté à vos besoins propres, cet outil peut prendre la forme d'un sondage postal téléphonique ou de fin d'utilisation. En outre, le contenu de l'OMC peut être remanié de façon à s'appliquer à différentes méthodes d'entrevue, par exemple en fin d'utilisation ou en groupes de discussion. Il sera toutefois nécessaire de personnaliser davantage l'OMC si vous souhaitez l'utiliser sous la forme d'une entrevue.

Il est anticipé qu'à une date ultérieure, un dépositaire des données OMC sera mis sur pied, possiblement au Centre canadien de gestion (CCG). Ce rôle faciliterait les comparaisons et la fixation de normes de référence entre les organismes intéressés par de telles possibilités. Aussi, à cette fin, les organismes sont invités à utiliser le maximum de questions correspondant à leurs besoins.

UTILISER LES RENSEIGNEMENTS DU SONDRAGE DANS LA PLANIFICATION

Étape quatre : Interprétation, analyse et rapport

Si la planification a été exécutée avec soin jusqu'à ce stade, les entrevues et les questionnaires permettront de recueillir une grande quantité de données brutes de qualité. La façon d'encoder, d'interpréter et d'analyser ces données dépend de leur caractère qualitatif ou quantitatif.

Maximisation de la valeur de l'analyse et du rapport

Selon les questions de recherche qui sous-tendent le sondage, il peut être pertinent de faire les comparaisons suivantes au moment de l'analyse et du tri :

- ❖ comparaison par rapport à une période antérieure, à un autre bureau ou à d'autres régions;
- ❖ comparaison du degré de satisfaction, de l'importance accordée à certains aspects, etc., entre des groupes démographiques;
- ❖ priorisation des améliorations de service qui s'imposent;
- ❖ établissement de la conformité des normes de service aux attentes des clients;
- ❖ évaluation de la possibilité de répondre aux attentes des clients en fonction du mandat de l'organisme;
- ❖ observation des écarts entre les attentes de divers groupes;
- ❖ établissement d'un point de référence pour chacun des attributs afin d'offrir un point de comparaison pour les évaluations futures.

Rapport des résultats

La diffusion des résultats du sondage auprès des gestionnaires et du personnel accroît la sensibilité au processus d'amélioration et aide à obtenir un plus grand soutien. Cela est particulièrement important pour les membres du personnel qui participeront à la mise en place des améliorations. De plus, il est très important que les clients soient au courant des résultats du sondage. Les clients aiment savoir que le temps qu'ils ont passé à répondre aux questions n'est pas du temps perdu. La présentation d'un rapport aux clients indique que l'organisation est passée à un autre stade grâce à cette information.

On recommande d'utiliser des méthodes de présentation visuelles simples, comme des tableaux et des graphiques, pour exprimer les résultats d'une manière favorisant la lecture et l'analyse. Une méthode de rapport comme la *carte de rapport aux clients* (ci-dessous) énumère les caractéristiques du service évalué dans la colonne de gauche du tableau dans l'ordre de priorité indiqué par les clients, puis montre les attentes et le degré de satisfaction des clients pour chacun des aspects. Cet exemple fictif donne un aperçu de ce qu'il faut inclure et de la façon de le rendre facile à lire et à comprendre.

Bureau d'immatriculation des véhicules automobiles
Carte de rapport aux clients pour 1997

<i>Aspects du service (par ordre de priorité des clients)</i>	<i>Indice de satisfaction 1= très insatisfait 5= très satisfait</i>	<i>Attentes des clients</i>
Files d'attente	2	<ul style="list-style-type: none">• 90 pour cent des clients s'attendent à un temps d'attente maximum de 5 minutes
Heures de service	1	<ul style="list-style-type: none">• Un soir par semaine jusqu'à 21 h• Ouvert le samedi
Temps de traitement	4	<ul style="list-style-type: none">• Réduction du temps de réaction à 10 jours ouvrables
Courtoisie du personnel	5	<ul style="list-style-type: none">• Salutations agréables à chaque visite
Aire d'attente	2	<ul style="list-style-type: none">• Utilisation d'un système à numéros afin de pouvoir s'asseoir ou revenir dans X minutes

Au moment de présenter le rapport des résultats, certaines organisations regroupent toutes les cotes situées au-dessus de la cote « neutre » ou « acceptable » et estiment que les clients sont globalement satisfaits dans ces secteurs. On pourrait, par exemple, afficher un taux de satisfaction de 90 pour cent si 60 pour cent des clients affirmaient être « satisfaits » de l'ensemble des services et que 30 pour cent estimaient être « très satisfaits ». Une amélioration constante pour atteindre la cote « très satisfait » est l'objectif visé en effectuant un sondage sur le degré de satisfaction des clients en matière de service. Ne pas tenir compte du moindre écart est un piège dangereux qui peut mener à la complaisance. Pour les patients hospitalisés, les bénéficiaires de services sociaux ou tout autre client, la différence est grande entre déclarer « mission accomplie » à l'obtention d'une cote « acceptable » et offrir un service duquel les clients se disent « très satisfaits ».

Étape cinq : *Élaboration d'un plan d'amélioration*

Pour améliorer la motivation et recueillir des renseignements précieux, il faut que le personnel de première ligne participe activement à la planification des améliorations indiquées par le sondage. On doit tenir compte des points suivants :

- planification des améliorations dans l'ordre déterminé par les priorités des clients, en tenant également compte de l'ampleur ou de la simplicité des modifications exigées;
- utilisation des attentes des clients pour cibler les niveaux de service qui posent un défi, mais que l'on peut atteindre; plus on obtient une réponse claire des répondants sur la nature des changements et la manière de les réaliser, plus le processus est simple;
- attribution des responsabilités et établissement des échéanciers de mise à jour et de résolution des problèmes; on peut former des équipes de travail d'employés pour planifier et apporter les améliorations dans chacun des secteurs;
- planification de la gestion des attentes irréalistes des clients en améliorant les communications externes, ce qui permet de fixer des limites du mandat de l'organisation ou de le clarifier.

Examen du système actuel de prestation de service afin de déceler les obstacles à l'amélioration du service

L'amélioration de la prestation de service exige que l'on décèle et élimine les obstacles du système de prestation actuel. On doit garder à l'esprit que les systèmes de gestion, non les gens, sont à l'origine des insuffisances d'un service. Par exemple, on peut insister trop sur les politiques et les procédures et accorder trop peu d'autonomie ou d'encouragement au personnel pour que celui-ci soit attentif aux clients. La participation du personnel et des syndicats à

l'amélioration des systèmes de gestion et des méthodes de travail sera toujours plus productive que les mesures de contrôle.

Motiver le personnel et lui donner pleins pouvoirs

Pour vous assurer du concours et de la participation du personnel, donnez-lui la liberté et les moyens de répondre aux besoins des clients de façon novatrice. Il devrait se sentir poussé de son propre gré, et non forcé, à identifier et délaisser la traditionnelle attitude bureaucratique pour faire sienne une philosophie axée sur la clientèle. À cet égard, la formation revêt une importance décisive. Bien que le sentiment de liberté puisse constituer une bonne source de motivation, la reconnaissance formelle et informelle des efforts du personnel pour améliorer le service contribuera à instaurer un climat réceptif aux besoins des clients au sein de votre organisme.

Communiquer les résultats à vos clients

Informez vos clients, plus particulièrement ceux qui ont participé au sondage, des résultats de celui-ci et des aspects que vous avez décidé d'améliorer. Ainsi, vous leur transmettez comme message que leur contribution est précieuse et que votre organisme tient compte de leurs besoins. Veillez toutefois à ne pas « en faire trop » : il est préférable d'offrir davantage que ce que vous avez promis que de promettre davantage que ce que vous n'offrirez.

La présentation du système d'assurance de la qualité mis en oeuvre par la ville d'Ajax, à la page suivante, représente un excellent exemple d'un organisme public ayant atteint les normes de qualité fixées. Il y est parvenu en se consacrant à l'application de politiques et de procédures garantissant que toute rétroaction faite par les clients est entendue, suscite une réaction et oriente la planification.

VILLE D'AJAX

La rétroaction des clients est un excellent apport à la planification stratégique

Le credo de la ville d'Ajax est le suivant: « *Nous croyons que la rétroaction des clients est un cadeau précieux que nous devons recevoir avec reconnaissance. En conséquence, nous ferons tout en notre pouvoir pour obtenir autant de commentaires que possible de nos clients, sachant que c'est la meilleure façon de satisfaire et dépasser les attentes de nos clients et d'améliorer constamment nos services.* »

La ville d'Ajax a commencé à se concentrer sur la prestation de services en 1994. Elle a décrit cet engagement dans la déclaration officielle suivante : « *Nous nous engageons à satisfaire et dépasser les attentes de nos clients et à appliquer les normes de qualité ISO 9000*. Grâce à un travail d'équipe axé sur la qualité et le service, nous nous efforcerons d'améliorer constamment tous les services que nous offrons.* »

Cette organisation publique affirme fièrement que son système d'assurance de la qualité a été conçu à Ajax, par des employés de la ville et qu'il repose sur les principes suivants :

- service à la clientèle;
- travail d'équipe;
- amélioration constante.

Durant la période d'élaboration de ce système de qualité, près de 500 procédures de fonctionnement normalisées et directives de travail ont été rédigées et mises en place dans le cadre de cette nouvelle initiative en matière de service. On recueille les commentaires des clients de façon continue par écrit et oralement sur les lieux de service grâce à des formulaires de commentaires des clients.

Les politiques et procédures de fonctionnement normalisées liées à la rétroaction des clients font en sorte que « *tous les commentaires, préoccupations, suggestions et compliments sont pris en compte et traités conformément à la politique de qualité* ».

Dans le cadre de son système de qualité, la ville d'Ajax a conçu un programme pour s'assurer que l'on tient compte de tous les commentaires des clients et que l'on présente un rapport sur ceux-ci afin d'y réagir d'une façon ou d'une autre.

Les directeurs généraux et les superviseurs de services doivent produire un rapport trimestriel sur tous les formulaires de suggestions et de commentaires des clients. Cela permet de connaître les tendances et de cerner les problèmes. Ils doivent également présenter au chef de service un résumé trimestriel des commentaires des clients. Tous les employés, à temps plein et à temps partiel, reçoivent une formation sur la manière de traiter les commentaires des clients, sur le fonctionnement du système d'assurance de la qualité et du rôle qu'ils y jouent.

*Les directives et les normes ISO 9000 relatives à la gestion de la qualité élaborées par l'Organisation internationale de normalisation, en Suisse, sont un point de référence mondialement reconnu en matière d'assurance de la qualité.

Étape six : Évaluation des améliorations et répétition du cycle

Un cycle d'amélioration continue

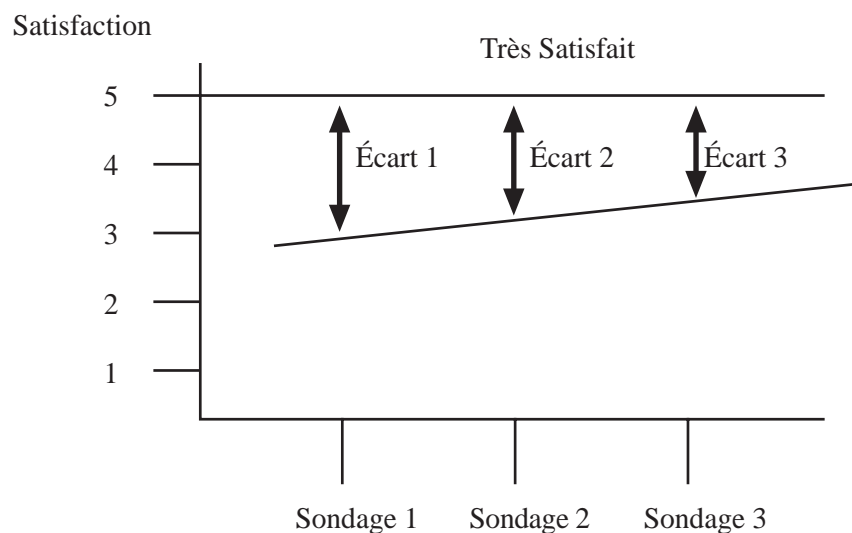
La dernière étape du processus de sondage auprès des clients consiste à évaluer l'impact des améliorations du service. Pour ce faire, on répète le cycle de sondage après avoir apporté les correctifs nécessaires. On reprend la même démarche de façon périodique. En comparant les données de référence originales avec les nouvelles données, on peut évaluer le succès des efforts déployés et s'adapter constamment à l'évolution des besoins.

Tableau 5

Évaluation continue du degré de satisfaction

On peut tracer un graphique exprimant la cote de satisfaction globale des clients pour une série de sondages subséquents afin d'évaluer le succès du processus de sondage des clients pour une période de temps donnée. Comme l'indique le graphique, l'écart entre la cote accordée et la satisfaction complète s'est atténué à mesure que l'organisation repérait et réglait les problèmes causant cet écart.

« Évolution du degré de satisfaction globale »



BC Parks est un exemple d'organisation qui a effectué une évaluation continue de la qualité de ses services auprès de ses clients afin d'améliorer la qualité de ses services. Ses normes de service sont basées sur l'indice de satisfaction des visiteurs. On accroît ces normes après avoir apporté des améliorations aux services et avoir constaté une hausse du degré de satisfaction. Ce système assure la persistance des efforts de maintien et d'amélioration des services.

Raffinement périodique du programme de sondage

Les besoins et attentes des clients changent avec le temps, ainsi que les conditions de prestation d'un programme. On peut adapter les instruments de mesure à ces changements en ajoutant ou en éliminant certaines caractéristiques des services à mesure que les écarts s'amenuisent et que de nouvelles préoccupations surgissent. Les mécanismes de rétroaction continue et les recherches préliminaires permettront de déceler ces changements.

Il est important de préserver la cohérence des aspects clés de l'instrument de sondage (comme l'échelle d'évaluation et le critère de « satisfaction globale ») afin de pouvoir observer la progression à long terme.

5. Conclusion

Nous espérons que ce guide encouragera davantage d'organismes de services publics à entreprendre des sondages sur le degré de satisfaction des clients. Le Réseau du service axé sur les citoyens et ses membres se sont engagés à travailler à l'amélioration des services publics partout au pays. La mise en place de ce réseau et de ses activités offre à tous les organismes de services publics du Canada l'accès à de l'information sur les meilleurs outils et pratiques de gestion. Elle permet également un échange ouvert entre les organismes de services publics qui doivent relever des défis semblables.

Notes de fin d'ouvrage

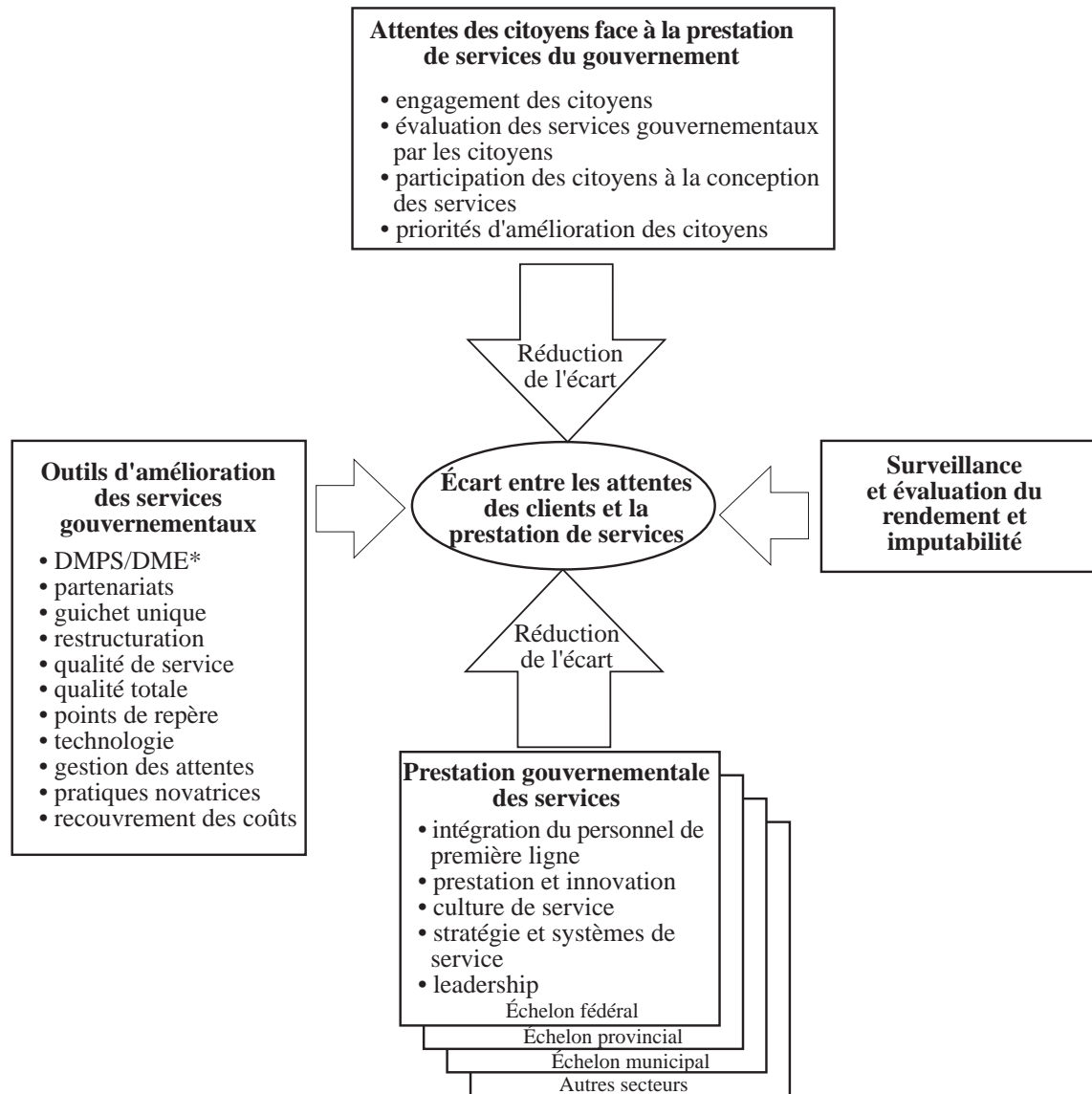
1. Centre canadien de gestion, juillet 1997, rapport de conférence du Réseau du service axé sur les citoyens.
2. Arye Globerson, Shlomo Globerson et Judith Frampton. *You Can't Manage What You Don't Measure : Control and Evaluation in Organizations* (Angleterre, Aldershot, Hants; Gower Publishing Company Ltd., 1991), p. 74.
3. Valarie Zelthaml, A. Parasuraman et Leonard Berry. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York : Free Press, 1990).
4. Susan Loh. *An Assessment of Customers' Service Expectations and Perceptions of The Office Products Centre*, 1993, Victoria, Colombie-Britannique.
5. Peter H. Rossi, James D. Wright et Andy B. Anderson. *Handbook of Survey Research*, New York, Academic Press, 1983, p. 197.

Bibliographie

- Canada, Conseil du Trésor du Canada. *Quality Services Guide xii : Who is the Client – A Discussion Paper* (Ottawa, juin 1996).
- Colombie-Britannique, Service Quality Secretariat, Marson, Brian et Joan Barton. *Service Quality : An Introduction* (Victoria : 1991).
- Dutka, Alan. *AMA Handbook for Customer Satisfaction* (Illinois : NTC Publishing Group, 1994).
- Globerson, Arye, Globerson, Shlomo et Judith Frampton. *You Can't Manage What You Don't Measure : Control and Evaluation in Organizations* (Angleterre, Aldershot, Hants : Gower Publishing Company Ltd., 1991).
- Marson, Brian and Geoff Dinsdale. *Citizen/Client Surveys : Dispelling Myths and Redrawing Map : Draft*, Centre canadien de gestion, Ottawa.
- Miller, Thomas I. et Michelle A. Miller. *Citizen Survey : How to Do Them, How to Use Them, What They Mean* (Washington, International City/County Management Association, 1991).
- Payne, S.L. *The Art of Asking Questions* (Princeton : Princeton University Press, 1951), cité dans Peter H. Rossi, James D. Wright et Andy B. Anderson. *Handbook of Survey Research* (New York : Academic Press, 1983).
- Rossi, Peter H., James D. Wright et Andy B. Anderson. *Handbook of Survey Research* (New York : Academic Press, 1983).
- Zelthaml, Valarie, A. Parasuraman et Leonard Berry. *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations* (New York : Free Press, 1990).

Annexe I

CADRE DE TRAVAIL POUR LA MODERNISATION DE LA PRESTATION DE SERVICES PUBLICS



*Diversification des modes de prestation des services (DMPS) est l'équivalent de ASD
Différents modes d'exécution (DME) est l'équivalent de ADP

Tous droits réservés CCG, 1998

Annexe II (version révisée, novembre 2000)

Outil de mesures communes

INSTRUCTIONS À L'INTENTION DES ORGANISATIONS

À première vue, l'Outil de mesures communes (OMC) ressemble à un questionnaire sur la satisfaction des clients qui est « prêt à utiliser », mais ce n'est pas le cas. L'OMC, tel qu'il est présenté ici, est plus long que ce qui conviendrait pour les organisations souhaitant effectuer une enquête sur la satisfaction des clients. L'adaptation de l'outil aux besoins de l'utilisateur est essentielle pour en assurer l'application efficace. L'OMC fournit un ensemble complet d'éléments d'enquête parmi lesquels les organisations du secteur privé peuvent choisir pour préparer une enquête sur la satisfaction des clients.

Il y a quelques recommandations méthodologiques que les organisations sont invitées à considérer avant de procéder à l'adaptation de l'outil à leurs besoins. L'OMC a été conçu de manière à faciliter l'uniformité et l'analyse comparative entre les organisations publiques de même nature qui pourraient décider de l'utiliser. De plus, l'OMC mettra à la disposition des organisations un système d'enquête auquel elles pourront avoir facilement accès pour constituer des données de référence applicables à leur service. Il suffira d'employer l'outil à plusieurs reprises sans le modifier et ensuite de comparer les résultats.

Pour parvenir aux fins qui viennent d'être décrites, il est important de s'en tenir à l'échelle de mesures et au libellé des énoncés que l'organisation décide d'employer. L'ordre des éléments devrait également être maintenu. L'OMC comprend une partie précise où l'organisation peut ajouter des questions s'appliquant particulièrement à elle – ces questions devraient être ajoutées elles aussi dans la partie désignée à cette fin afin d'en minimiser l'effet sur les autres éléments de l'enquête.

Voici comment il faut procéder pour adapter l'outil aux besoins de l'organisation :

1. Définir les objectifs de votre enquête sur la satisfaction des clients
2. Examiner l'OMC au complet
3. Décider quels éléments s'appliquent particulièrement à votre organisation et à quoi doit servir votre étude
4. Déterminer quelles sont les questions que vous voulez ajouter et qui ne figurent pas dans l'OMC
5. Préparer ces questions et les ajouter à la partie désignée pour les questions supplémentaires
6. Adapter le libellé de l'introduction pour qu'il convienne à votre organisation
7. Adapter le libellé de certains énoncés (service/produit) dans tout l'OMC pour qu'il s'applique particulièrement à votre organisation et à la transaction précisément visée par l'enquête.

© Centre canadien de gestion

On recommande aux organisations de procéder à des pré-tests de l'outil adapté avant de réaliser l'enquête. Ces pré-tests permettront de savoir où des rajustements sont nécessaires avant la réalisation de l'enquête, de façon à éviter que les clients ne soient exposés à des erreurs.

ENQUÊTE SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS

L'objet de la présente enquête sur la satisfaction des clients est de permettre à (ajouter le nom) d'obtenir des renseignements qui l'aideront à mieux répondre à vos besoins. Par cette enquête, vous, le client, avez l'occasion de nous dire ce que vous pensez de notre travail et comment nous pourrions l'améliorer. Nous tenons à savoir ce que vous pensez également de notre service/produit et nous vous sommes reconnaissants du temps que vous consacrez à répondre à ces questions. Merci infiniment!

Nous consultons les clients qui ont eu recours à notre service au cours des (indiquer la période). Les participants sont choisis au hasard (ou décrire ici d'autres méthodes). (Organisation) se servira des renseignements provenant de cette enquête pour savoir plus précisément quels sont vos besoins et pour nous aider à apporter des améliorations aux méthodes que nous employons pour mettre le service/produit à votre disposition. Nous résumerons tous les renseignements reçus, de sorte que l'anonymat de vos réponses est assuré.

Cette enquête comprend des questions sur de nombreux aspects de votre expérience par rapport à nos services/produits. Elle porte notamment sur la façon dont vous avez été servi, la fiabilité de notre service/produit, la facilité d'accès ainsi que sur d'autres aspects.

Nous vous prions de retourner le questionnaire dûment rempli (indiquer la marche à suivre, c'est-à-dire, dépôt dans une boîte, envoi par la poste à notre bureau au moyen de l'enveloppe pré-adressée) au plus tard le (indiquer la date).

Si vous avez des questions sur cette enquête et sur l'utilisation de ces renseignements, n'hésitez pas à communiquer avec (nom de la personne) au (numéro).

(Nota : Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.)

Partie I – Service/Produit Offert

La présente partie concerne la manière dont vous avez été servi par le personnel.

Pour chacune des questions suivantes (1 à 10), veuillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre expérience.

1. Avez-vous reçu le service/produit ou votre demande est-elle encore en cours de traitement?
 - a) vous avez obtenu le service/produit → **passez à la question # 2**
 - b) votre demande est en cours de traitement → **passez à la question # 6**

2. Combien de temps s'est écoulé avant d'obtenir le service/produit – à partir de votre première démarche auprès de l'organisation chargée de fournir le service/produit jusqu'au moment vous avez reçu le service/produit?

Note à l'intention des organisations : les durées indiquées aux questions 2 et 3 peuvent être exprimées en **minutes, heures, jours ou semaines**, selon la nature de l'organisation employant l'outil.

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30+

3. Quel délai serait acceptable pour recevoir ce service/produit?

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30+

4. Combien de démarches avez-vous dû faire pour obtenir ce service/produit? « Démarche » correspond à chacun des appels téléphoniques, messages électroniques, lettres envoyées par la poste, messages envoyés par télécopieur ou déplacements pour se rendre sur place.

1 2 3 4 5 6 7 8(+)

5. Combien de démarches est-il acceptable de faire pour recevoir ce service/produit?

1 2 3 4 5 6 7 8(+)

6. Avez-vous dû vous rendre sur place pour obtenir le service/produit?

a) Oui → **passez à la question # 7**
b) Non → **passez à la question # 9**

7. Combien de temps avez-vous dû attendre avant de pouvoir parler à quelqu'un prêt à vous servir?
Les réponses sont en minutes.

1-5 6-10 11-15 16-20 21-30 31-45 46-59 60(+)

8. Combien de temps est-il acceptable d'attendre sur place avant de pouvoir parler à quelqu'un prêt à vous servir? **Les réponses sont en minutes.**

1-5 6-10 11-15 16-20 21-30 31-45 46-59 60(+)

Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes

9. À combien de personnes avez-vous dû vous adresser pour obtenir ce que vous vouliez?

1 2 3 4 6 7 8 ou plus

10. À combien de personnes est-il acceptable de devoir s'adresser pour obtenir ce que vous voulez?

1 2 3 4 5 6 7 8 ou plus

11. Avez-vous obtenu ce que vous vouliez auprès de notre organisation?

- a) Oui
- b) Non
- c) J'ai obtenu une partie de ce que je voulais.

12. Le service/produit vous a-t-il été fourni sans erreur?

- a) Oui
- b) Non

Si vous avez répondu **NON à la question # 12**, veuillez indiquer ci-dessous vos commentaires concernant les erreurs que vous avez constatées lorsque vous avez reçu notre service/produit.

Veillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre degré de satisfaction à l'égard des aspects suivants de notre service/produit

	Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de cet aspect de notre service/produit? 1 = Très insatisfait 2 = Insatisfait 3 = Neutre 4 = Satisfait 5 = Très satisfait S/O = Sans objet	Quelle importance accordez-vous à cet aspect de notre service/produit? 1 = Absolument pas important 2 = Pas important 3 = Neutre 4 = Important 5 = Très important S/O = Sans objet
A. Le temps nécessaire pour obtenir le service/produit.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
B. Le nombre de démarches auprès de l'organisation pour obtenir le service/produit	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
C. Le temps d'attente sur place	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
D. Le nombre de personnes à qui il a fallu s'adresser pour obtenir le produit/service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
E. Le service est rendu de manière juste et équitable	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
F. Ce qu'il fallait faire en cas de problème était clair.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
G. La politesse du personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
H. L'obligeance du personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
I. L'écoute du personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
J. La compétence du personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
K. Le personnel de service dispose de renseignements à jour	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
L. Le respect démontré par le personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
M. La souplesse démontrée par le personnel de service (s'est adapté à vos besoins)	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
N. La rencontre de vos besoins en matière de sécurité	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
O. La discrétion du personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
P. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction quant à la manière dont vous avez été servi?	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O

Q. Si nous ne pouvions améliorer que trois aspects parmi ceux mentionnés ci-haut, lesquels devrions-nous choisir? **Veillez encercler les trois lettres correspondantes.**

A B C D E F G H I J K L M N O

13. Veuillez indiquer ci-dessous tout autre commentaire que vous aimeriez faire à propos des personnes qui vous ont servi.

Partie II – Accès et installations

Veillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre expérience à l'égard de ces aspects.

	Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de cet aspect de notre service/produit? 1 = Très insatisfait 2 = Insatisfait 3 = Neutre 4 = Satisfait 5 = Très satisfait S/O = Sans objet	Quelle importance accordez-vous à cet aspect de notre service/produit? 1 = Absolument pas important 2 = Pas important 3 = Neutre 4 = Important 5 = Très important S/O = Sans objet
Au sujet de l'endroit où vous avez obtenu le service/produit		
A. La facilité d'accès par téléphone	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
B. La localisation de l'installation	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
C. L'offre d'heures d'ouverture adéquate	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
D. Les facilités de stationnement	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
E. La facilité d'accès de l'installation (p. ex. absence d'obstacles pour entrer et circuler dans l'immeuble)	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
F. Le confort des bureaux et des lieux d'attente	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
G. La facilité à repérer les écriteaux	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
H. La facilité à comprendre les écriteaux	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
I. La facilité pour prendre un rendez-vous avec le personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
J. L'offre de moyens d'accès variés (p. ex., télécopieur, Internet, téléphone, courrier électronique)	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
K. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard de l'accessibilité du service/produit?	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
L. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard des installations associées à ce service/produit?	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
M. Si nous ne pouvions améliorer que trois aspects parmi ceux mentionnés ci-haut, lesquels devrions-nous choisir? Veillez encercler les trois lettres correspondantes.		
	A B C D E F G H I J K L M N O	

1. Si l'endroit où le service est offert vous semble inadéquat, indiquez où vous aimeriez que l'installation soit située.
-

2. Quelles moyens préférez-vous utiliser pour avoir accès à ce service?

À l'aide des chiffres 1, 2 et 3, indiquez-en trois dans la liste ci-dessous.

- En personne
 - Téléphone
 - Télécopieur
 - Internet
 - Courrier électronique
 - Envoi postal
 - Messagerie
 - Autres _____
3. Les heures d'ouverture habituelles vous conviennent-elles pour avoir accès à ce service/produit? On entend par heures d'ouverture habituelles de 8 h 30 à 16 h 30 (environ) du lundi au vendredi.
- a) Oui
 - b) Non
- c) Si vous avez répondu **NON à la question # 3**, veuillez répondre à la question suivante. Si les heures d'ouverture habituelles ne vous conviennent pas et que nous puissions étendre les heures d'ouverture, quelle serait votre préférence (**Encerclez une seule réponse**)
- a) Ouvrir le bureau plus tôt un jour par semaine (p. ex., à 7 h)
 - b) Fermer le bureau plus tard un jour par semaine (p. ex., à 19 h)
 - c) Ouvrir le bureau une journée pendant la fin de semaine
 - d) Autres suggestions (précisez) _____
4. Veuillez indiquer tout autre commentaire que vous aimeriez faire à propos de l'accès et des installations où vous recevez le service/produit. (Par exemple, avez-vous des besoins spéciaux auxquels on n'a pas été en mesure de répondre?)
-
-
-
-
-

Partie III – Communication

Pour recevoir ce service/produit, vous avez été exposé à plusieurs aspects de notre travail de communication avec vous. Veuillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre expérience à cet égard.

	Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de cet aspect de notre service/produit? 1 = Très insatisfait 2 = Insatisfait 3 = Neutre 4 = Satisfait 5 = Très satisfait S/O = Sans objet	Quelle importance accordez-vous à cet aspect de notre service/produit? 1 = Absolument pas important 2 = Pas important 3 = Neutre 4 = Important 5 = Très important S/O = Sans objet
Dans les démarches que j'ai faites pour obtenir ce service/produit:		
A. L'obtention de réponses à vos questions	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
B. L'obtention des renseignements requis	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
C. L'obtention de renseignements et des conseils logiques et cohérents.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
D. La clarté du langage écrit et parlé (p. ex., il n'était pas compliqué).	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
E. Le choix de vous faire servir en français ou en anglais.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
F. La facilité à comprendre le personnel de service	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
G. La facilité à comprendre les documents et autres renseignements	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
H. La facilité à comprendre et remplir les formulaires	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
I. La simplicité et la facilité à comprendre les formalités	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
J. La facilité à savoir comment obtenir le service.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
K. Les explications, relatives aux démarches à faire pour obtenir le service/produit étaient complètes.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
L. Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de notre communication?	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
M. Si nous ne pouvions améliorer que trois aspects parmi ceux mentionnés ci-haut, lesquels devrions-nous choisir? Veuillez encercler les trois lettres correspondantes.		
	A B C D E F G H I J K	

Sondages sur la satisfaction des clients : Outil de mesures communes

1. Parmi les moyens suivants, quels sont les meilleurs à utiliser pour communiquer avec vous au sujet de notre service/produit? **Encerclez autant de réponses que vous voulez.**

- a) annonces dans les médias (p. ex., journaux, radio, télévision)
- b) dépliants/brochures envoyés par la poste
- c) affiches
- d) renseignements sur Internet
- e) courrier électronique
- f) autre (précisez)

2. Veuillez indiquer tout autre commentaire que vous aimeriez faire à propos de la communication entourant le produit/service que vous avez reçu.

Partie IV – Coût

Vous avez versé des frais pour recevoir ce service/produit (p. ex., permis, enregistrement, frais de péage). Veuillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre expérience du service du point de vue du coût.

	Quel est votre degré de satisfaction à l'égard de cet aspect de notre service/produit? 1 = Très insatisfait 2 = Insatisfait 3 = Neutre 4 = Satisfait 5 = Très satisfait S/O = Sans objet	Quelle importance accordez-vous à cet aspect de notre service/produit? 1 = Absolument pas important 2 = Pas important 3 = Neutre 4 = Important 5 = Très important S/O = Sans objet
A. Le délai de facturation pour le service/produit était raisonnable	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
B. La facilité du processus de facturation.	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
C. La simplicité du mode de paiement	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
D. Le délai de paiement était raisonnable	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
E. Les frais étaient raisonnables	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
F. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard des frais relatifs au service/produit que vous avez reçu?	1 2 3 4 5 S/O	1 2 3 4 5 S/O
G. Si nous ne pouvions améliorer qu'un aspect parmi ceux mentionnés ci-haut, lequel devrions-nous choisir ? Veuillez encercler la lettre correspondante. <p style="text-align: center;">A B C D E</p>		

1. Quel mode de paiement préférez-vous? (**Veuillez encercler une seule réponse**)
- Comptant
 - Chèque
 - Carte de débit
 - Carte de crédit

2. Quel délai de paiement vous semble le plus raisonnable? (**Encercler une seule réponse**)

- a) 1 semaine
- b) 2 semaines
- c) 3 semaines
- d) 4 semaines
- e) 5 semaines
- f) plus de 5 semaines

3. Le coût de ce service/produit devrait se situer entre : (Remplissez l'espace)

_____ \$ et _____ \$.

4. Veuillez indiquer tout autre commentaire que vous aimeriez faire à propos du coût du service/produit que vous avez reçu.

Partie V – Questions générales

Veillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre utilisation de ce service/produit.

1. Si vous avez utilisé ce service plus d'une fois, à quelle fréquence l'avez-vous fait?

Si c'est la première fois, **prenez la question # 3**

Fréquence :

- a) 1 semaine ou moins
- b) 2 semaines
- c) 1 mois
- d) 2-5 mois
- e) 6-11 mois
- f) 1 an
- g) 2-5 ans

2. Quand avez-vous utilisé ce service la dernière fois?

Il y a :

- a) 1 semaine ou moins
- b) 2 semaines
- c) 1 mois
- d) 2-5 mois
- e) 6-11 mois
- f) 1 an
- g) 2-5 ans

3. Dans mon cas, le recours à ce service était :

- a) obligatoire → **prenez la question # 6**
- b) facultatif → **prenez la question # 4**

4. Allez-vous recourir à ce service à nouveau?

- a) Oui → **prenez la question # 6**
- b) Non → **prenez la question # 5**

5. Veuillez indiquer pourquoi vous n'allez pas recourir à ce service à nouveau.

6. Quelles difficultés avez-vous rencontrées à obtenir ce service? **Cochez tous les cas qui s'appliquent.**

- Je ne savais pas où m'adresser
- Je n'ai pas trouvé le service dans les pages bleues de l'annuaire téléphonique
- On m'a renvoyé constamment à une autre personne
- Les lignes téléphoniques étaient occupées
- J'ai éprouvé des difficultés avec les systèmes de réponse automatique ou de boîte vocale
- On m'a donné des renseignements erronés
- J'ai reçu des renseignements contradictoires de différentes personnes
- La distance des déplacements que j'ai dû faire était trop grande
- Le stationnement était difficile
- Personne n'a pris le temps de m'expliquer ce qu'il fallait faire
- Autre (précisez) _____

Veillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre niveau d'accord ou de désaccord avec les énoncés généraux suivants concernant ce service/produit.

	1 = Complètement en désaccord	2 = En désaccord	3 = Neutre	4 = D'accord	5 = Complètement d'accord	S/O = Sans objet
A. Cette organisation a été attentive à mes besoins.	1	2	3	4	5	S/O
B. Le personnel qui m'a servi a fait un excellent travail.	1	2	3	4	5	S/O
C. Lorsque j'ai eu besoin de ce service, je savais où m'adresser pour l'obtenir	1	2	3	4	5	S/O

Veillez encercler le numéro qui décrit le mieux votre degré de satisfaction générale à l'égard de ce service/produit.

	1 = Très insatisfait 2 = Insatisfait 3 = Neutre 4 = Satisfait 5 = Très satisfait S/O = Sans objet
D. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction à l'égard de ce service/produit?	1 2 3 4 5 S/O

7. Si nous n'étions en mesure d'améliorer que **trois** aspects de ce service/produit, lesquels devrions-nous choisir?

À l'aide des chiffres 1, 2 et 3, veuillez indiquer par ordre d'importance, en commençant par le chiffre 1, les trois aspects où il faudrait surtout apporter des améliorations.

- ___ délai nécessaire pour recevoir le service/produit
- ___ nombre de démarches à faire pour recevoir le service/produit
- ___ temps d'attente au guichet/comptoir
- ___ temps d'attente au téléphone
- ___ temps d'attente avant de recevoir une réponse par la poste
- ___ un plus grand nombre de modes d'accès au service/produit
(p. ex., Internet, courrier électronique, télécopieur)
- ___ heures d'ouverture
- ___ emplacement du bureau
- ___ courtoisie du personnel de service
- ___ capacités/compétences du personnel de service
- ___ facilité d'accès aux renseignements concernant le service/produit
- ___ formulaires simples
- ___ instructions/directives claires
- ___ renseignements exacts et cohérents
- ___ fiabilité du service
- ___ modes de paiement pratiques
- ___ coût raisonnable du service/produit
- ___ autres (précisez) _____

*** Nota : Les organisations peuvent ajouter ici les éléments adaptés à leurs besoins.**

Partie VI – Renseignements sur vous-même (clients externes)

Nous aimerions mieux connaître nos clients pour être en mesure de mieux comprendre vos besoins à l'égard de ce service/produit. L'objet de ces renseignements est d'aider notre organisation à planifier les améliorations à apporter à notre façon de mettre ce service/produit à votre disposition. Nous vous serions reconnaissants de répondre aux questions suivantes. La **confidentialité** de ces renseignements est assurée car nous n'avons aucun moyen d'établir une corrélation entre ces questions et les personnes qui y répondent.

Veillez encercler la réponse qui décrit le mieux votre situation.

1. Sexe
 - a) Féminin
 - b) Masculin

2. Âge
 - a) 18-24 ans
 - b) 25-34 ans
 - c) 35-49 ans
 - d) 50-64 ans
 - e) 65 ans ou plus

3. Veuillez indiquer votre type d'habitation.
 - a) Habitation unifamiliale (individuelle)
 - b) Habitation multifamiliale (maison en rangée, duplex)
 - c) Appartement secondaire dans une habitation individuelle
 - d) Appartement
 - e) Autre

4. Êtes-vous :
 - a) Locataire
 - b) Propriétaire

5. Veuillez indiquer votre type de ménage.
 - a) Couple sans enfant à charge
 - b) Couple avec au moins un enfant à charge
 - c) Parent célibataire avec au moins un enfant à charge
 - d) Célibataire
 - e) Domicile partagé par plus d'un célibataire
 - f) Famille élargie
 - g) Autre _____

6. Avez-vous un emploi en ce moment?
 - a) Oui → **prenez la question # 7**
 - b) Non → **prenez la question # 10**

 7. Si vous avez un emploi, travaillez-vous :
 - a) À temps plein (35 heures ou plus par semaine)
 - b) À temps partiel (moins de 35 heures par semaine)

 8. Quelle est votre principale occupation?
 - a) Personne au foyer
 - b) Gestionnaire, cadre, propriétaire d'entreprise
 - c) Travail de bureau, vente, service
 - d) Professionnel
 - e) Travailleur autonome
 - f) Étudiant
 - g) Ouvrier spécialisé, travailleur d'usine
 - h) Autre _____

 9. Veuillez encercler la lettre qui correspond au type d'organisation où vous travaillez.
 - a) Gouvernement municipal
 - b) Gouvernement d'une province ou d'un territoire
 - c) Gouvernement fédéral
 - d) Autre organisation publique ou parapublique
(p. ex., soins de santé, enseignement, université, tribunaux, etc.)
 - e) Aucune de ces organisations

 10. Si vous n'avez pas d'emploi, êtes-vous :
 - a) À la retraite
 - b) Étudiant
 - c) Prestataire d'assurance-emploi
 - d) Autre _____

 11. Encercler la ou les lettres correspondantes si vous avez accès à :
 - a) Internet
 - b) Un télécopieur
 - c) Un courrier électronique

 12. Quelles études avez-vous faites jusqu'ici?
 - a) Certains cours de niveau primaire ou secondaire
 - b) Études secondaires complètes
 - c) Certains cours au niveau postsecondaire
 - d) Études collégiales ou universitaires complètes
 - e) Grade supérieur ou diplôme de compétence professionnelle
-

13. Quel est le revenu total approximatif du ménage, avant impôt? *Votre ménage comprend tous les membres de votre famille qui habitent avec vous.*

- a) Moins de 10 000 \$
- b) 10 000 \$ à 19 999 \$
- c) 20 000 \$ à 29 999 \$
- d) 30 000 \$ à 49 999 \$
- e) 50 000 \$ à 69 999 \$
- f) 70 000 \$ à 89 000 \$
- g) 90 000 \$ ou plus

14. Faites-vous partie d'une minorité visible?

- a) Oui
- b) Non

15. Êtes-vous autochtone?

- a) Oui
- b) Non

16. Où habitez-vous?

(L'organisation indique ici les détails qu'elle souhaite recevoir) (p. ex., collectivité, région, province)

17. Depuis combien de temps habitez-vous au Canada/dans la province/région/municipalité/collectivité?

(L'organisation choisit la variable qu'elle souhaite)

- a) Toute ma vie
- b) 10 ans ou plus
- c) Moins de 10 ans

Partie VII – Renseignements sur vous-même et votre organisation : (Pour les clients internes)

Les renseignements que nous demandons à votre sujet et au sujet de votre organisation ont pour but de nous permettre de mieux situer les réponses que vous nous avez fournies. Ces renseignements servent à aider notre organisation à planifier les améliorations à apporter au service/produit que nous mettons à votre disposition.

1. Nom de votre organisation. _____
2. Nom de la division ou du service où vous travaillez. _____
3. Votre poste/titre _____
4. Nombre de mois dans ce poste. _____
5. Nombre de mois avec cet employeur. _____
6. Nombre de personnes qui relèvent directement de vous. _____

Partie VIII – Vos commentaires nous sont très précieux

Veillez indiquer ici tout autre commentaire que vous aimeriez faire à propos de ce service/produit gouvernemental. N'hésitez pas à étoffer des réponses du questionnaire ou à nous faire part d'autres observations ou réflexions relativement à la prestation du service.

Nous vous remercions infiniment de ces renseignements!