

**Téléfilm Canada**

**Enquête sur la satisfaction de la clientèle  
et sur ses besoins**

**RAPPORT FINAL**

**Rapport rédigé à l'intention de Téléfilm Canada  
par Omnia Communications Inc. et POLLARA Inc.**

*Mars 2002*

# Enquête sur la satisfaction de la clientèle et sur ses besoins

## Table des matières

Sommaire du rapport	i
A. Portée de l'enquête et procédure	1
A.1. Élaboration et méthodologie	1
A.2. Étapes de l'enquête	2
B. Résultats de recherche	6
B.1. Interprétation des résultats	7
B.2. Points saillants de l'enquête	9
B.3. Préoccupations principales des clients	13
B.4. Perception des priorités de Téléfilm	17
B.5. Différences entre groupes de clients	18
B.6. Points saillants de l'enquête auprès des créateurs	21
C. Analyse de régression des données de l'enquête principale	23
C.1. Résultats de la régression	23
C.2. Application de la régression	24
D. Atelier d'analyse des résultats	27
D.1. Processus de demande	28
D.2. Négociation des contrats	29
D.3. Compréhension du marché	29
D.4. Charte de service à la clientèle	30
D.5. Accès à l'information	30
D.6. Produits et services	31

## Sommaire du rapport

### Portée de l'enquête et procédure

En septembre 2001, Téléfilm Canada a confié à Omnia Communications Inc. et à POLLARA Inc. le mandat d'effectuer une enquête sur la satisfaction et sur les besoins de sa clientèle.

L'échantillon principal étudié – les *clients* de Téléfilm – était entièrement composé d'entreprises canadiennes œuvrant en production ou en distribution dans les domaines du film, de la télévision et de nouveaux médias, et ayant demandé au moins une fois l'aide financière de Téléfilm au cours des trois dernières années. Trois groupes complémentaires faisaient aussi partie de l'enquête : les créateurs, les partenaires de l'industrie et les non-clients.

Outre des séances de consultation formelles avec le personnel de Téléfilm, l'enquête comportait cinq séries d'entrevues téléphoniques : trois qualitatives et deux quantitatives. L'outil de recherche principal était une vaste enquête quantitative, à laquelle tous les clients ont été invités à participer et qui a donné lieu à 238 entrevues.

Les points mis en lumière par la grande enquête quantitative se reflètent dans les résultats de l'enquête menée auprès des créateurs, de même que dans les commentaires recueillis par les enquêteurs lors des trois enquêtes qualitatives. Outre les évaluations faites par les clients, l'étude comprenait une analyse de régression appliquée aux données de l'enquête principale, régression qui avait pour but de déterminer l'importance ou le niveau de priorité des scores de rendement.

### Résultats de recherche

Au cours de l'enquête principale, nous avons d'abord interrogé les répondants à propos de leurs relations antérieures avec Téléfilm. En moyenne, ceux-ci ont soumis plus de quatre demandes d'aide durant les trois dernières années, et 86 % d'entre eux ont obtenu au moins une réponse favorable. La répartition par secteur des répondants à l'enquête principale est la suivante : film, 62 %; télévision, 63 %; nouveaux médias, 21 %.

Nous avons ensuite demandé aux répondants d'évaluer le rendement de Téléfilm en fonction de ses opérations et procédures et d'attribuer une cote de satisfaction à plusieurs domaines. Chaque question était accompagnée d'une échelle de cotation numérique à 10 points, 1 représentant la cote la moins favorable [« pas du tout satisfait(e) »] et 10 la plus favorable [« très satisfait(e) »].

La cote moyenne obtenue par Téléfilm au chapitre du rendement global est de 6,95 (sur une échelle de 1 à 10). Selon l'échelle normative utilisée par les consultants, un tel indice de satisfaction équivaut à un échec. Une entreprise commerciale qui reçoit de ses clients une cote moyenne inférieure à 8 risque fort d'éprouver des problèmes de satisfaction avec sa clientèle et de la perdre au profit de ses concurrents.

Cet indice de satisfaction moyen de 6,95 correspond parfaitement aux autres résultats de l'enquête. Dans l'enquête principale, la cote moyenne obtenue à chacun des 14 principaux critères de rendement tombe largement sous le seuil de satisfaction de 8. Seuls les trois critères suivants obtiennent plus de 7 : Qualité de l'information (7,17), Étape de déboursement (7,53) et Gestion du contrat (7,02).

Ces résultats indiquent que, tout en étant mécontents de certaines procédures et de certains aspects de la structure de Téléfilm, les clients sont plutôt satisfaits de la façon dont le personnel de Téléfilm s'acquitte de son travail. À titre d'exemple, deux des questions portant sur le processus de demande obtiennent la cote moyenne la plus élevée de toute l'enquête, soit celle ayant trait à l'accessibilité du personnel (7,35) et celle portant sur l'utilité du personnel et sa capacité à répondre aux questions (7,42).

Deux thèmes importants reviennent ponctuellement dans les réponses faites par les clients : Téléfilm n'est suffisamment branchée sur la réalité de ses clients et de l'industrie où elle opère; et Téléfilm n'est pas juste, équitable et transparente dans ses relations avec les demandeurs. L'opinion selon laquelle il y aurait un fossé entre Téléfilm et ses commettants transparaît dans au moins cinq des 14 critères de rendement mesurés : Réagit aux besoins changeants du marché et adapte ses programmes (Q. 27a); Réagit rapidement aux changements dans le marché (Q. 27b); Structure et approche des bureaux régionaux (Q. 34); Structure et approche du siège social (Q. 35f); et Consultation de l'industrie (Q. 37).

Dans l'enquête principale, les cotes de rendement et les suggestions d'améliorations révèlent toutes deux la même préoccupation : les répondants se demandent si dans la prise de décision de financement, l'on traite tous les demandeurs sur un pied d'égalité et avec justesse. À titre d'exemple, la question portant sur l'équité des critères de demande ne recueille qu'une cote de 6,50. À la question suivante, qui porte sur l'amélioration de cet aspect du processus (Q. 14b), la plupart ont suggéré de rendre les critères de demande plus justes, plus clairs, plus pertinents, etc.

La majorité des répondants ont aussi fait part de leur perception que certains bénéficient d'un traitement de faveur : 71 % croient que les grandes entreprises ont de meilleures chances d'obtenir du financement, et 80 % pensent que celles qui en ont déjà obtenu sont plus susceptibles de voir leur prochaine demande agréée. Nous avons également demandé aux répondants ce que devraient être, pour les trois prochaines années, les priorités de Téléfilm en matière de planification. La suggestion principale (18 % de tous les répondants) est que Téléfilm augmente son soutien aux petites et moyennes entreprises.

Les répondants sont issus de trois sous-groupes distincts (secteur de l'industrie, région et langue); nous avons constaté que les réponses diffèrent selon l'appartenance des personnes, ce qui est particulièrement évident pour le groupe de Vancouver et le secteur production-film. Dans le groupe de Vancouver, l'indice de satisfaction globale atteint 6,78, soit légèrement moins que la moyenne nationale (6,95) et que les indices enregistrés à Toronto (7,18) et à Montréal (6,99). De même, l'indice de satisfaction du secteur production-film de 6,57 est inférieur à la moyenne nationale et le moins élevé des trois secteurs (télévision, 7,06; nouveaux médias, 7,29). Les différences relatives à la langue sont négligeables.

Les résultats de l'enquête auprès des créateurs (entrevues avec 54 réalisateurs indépendants et scénaristes) corroborent ceux de l'enquête quantitative principale. À la question portant sur le rendement global de Téléfilm, les créateurs interrogés lui ont attribué une cote de 6,55, un indice de satisfaction inférieur à celui de 6,95 enregistré dans l'enquête principale.

## **Analyse de régression des données de l'enquête principale**

Afin de déceler les critères qui ont reçu une cote moyenne faible mais qui exercent une grande influence sur l'indice de satisfaction générale, nous avons eu recours à une analyse de régression. Selon cette analyse, quatre critères de satisfaction sont particulièrement révélateurs lorsqu'il s'agit d'expliquer l'indice de satisfaction : Processus de demande, Information, Négociation du contrat et Produits et services. Le modèle ainsi créé a permis d'établir les 15 sous-critères jouant un rôle déterminant dans la pondération.

En tenant compte de la cote moyenne et du coefficient de pondération des critères et sous-critères les plus déterminants, les consultants ont pu établir les priorités les plus pressantes parmi les mesures correctives.

## **Atelier d'analyse des résultats**

Téléfilm avait demandé aux consultants d'élaborer une méthode de suivi pouvant faire partie d'un plan de mesures correctives. L'organisme a également confié aux consultants le mandat d'organiser un atelier d'un jour à l'intention de ses cadres supérieurs. Cet atelier s'est déroulé à Ottawa, le 5 février 2002. Partant d'un modèle dérivé de projets antérieurs de satisfaction de la clientèle, les consultants ont mis au point des fiches qui ont servi de documents d'orientation et de travail.

Le groupe a reconnu que le principal défi de Téléfilm est de rendre des décisions justes et de faire preuve de transparence sur le plan de ses procédures, sans par ailleurs négliger la qualité des résultats ni l'exercice d'une diligence raisonnable. La discussion a porté sur huit points majeurs que voici.

- Téléfilm doit communiquer plus clairement à sa clientèle lesquels des éléments du contrat d'investissement sont négociables et lesquels ne le sont pas. Les conditions de récupération, par exemple, devraient être uniformisées pour tous les projets retenus afin de ne plus avoir à en tenir compte lors de l'évaluation des demandes. D'autre part, en ce qui a trait aux demandes de financement d'émissions de télévision, il faudrait limiter l'ampleur de l'évaluation des aspects créatifs.

- Les plus petits requérants, et tous ceux qui présentent une demande modeste de soutien, devraient pouvoir court-circuiter le niveau de détails exigé des requérants qui font une demande plus importante de financement. Téléfilm doit cependant continuer d'exiger de tous ses clients que ceux-ci respectent leurs obligations financières, telles que négociées en vertu des contrats d'investissement de Téléfilm.
- Le soutien accordé aux projets devrait être coordonné par le plus grand nombre d'agences possibles; celles-ci pourraient toutes utiliser les mêmes formulaires ainsi que des bases de données communes.
- Téléfilm doit veiller autant que possible à améliorer tous ses modes de communication avec la clientèle : du site Web de la Société à son système téléphonique automatisé. Par ailleurs, en plus de certains changements d'ordre administratif, les employés devraient améliorer la gestion de leur temps afin de se rendre plus disponibles pour un contact direct avec la clientèle.
- Téléfilm devrait offrir des séminaires et explorer d'autres méthodes plus accessibles à tous, notamment à ses nouveaux clients, pour mieux informer sa clientèle au sujet des politiques et procédures de la Société. Dans un autre ordre d'idées, Téléfilm devrait ajuster son procédé de rétroaction de ses commentaires critiques selon les besoins exprimés par les clients, selon également la taille et le type d'entreprise et les aspects pour lesquels certains clients estiment que les commentaires de Téléfilm pourraient leur être utiles.
- Téléfilm doit accroître ses connaissances de tous les secteurs de l'industrie ainsi que des facteurs qui influencent le succès des productions. Les données de marché que Téléfilm compile devraient être offertes à tous les partenaires financiers et parties intéressées de l'industrie.
- Téléfilm devrait élaborer une « charte du service à la clientèle » qui précise non seulement les attentes que peuvent avoir les clients à l'égard de Téléfilm, mais également ce que Téléfilm attend de ses clients en échange d'un excellent service.

Le groupe reconnaît que ces points majeurs de discussion résument les principaux résultats du sondage et que leur mise en œuvre jouera un rôle de premier plan dans l'amélioration des opérations futures de Téléfilm.

# **Téléfilm Canada**

## **Enquête sur la satisfaction de la clientèle et sur ses besoins**

### **A. Portée de l'enquête et procédure**

En septembre 2001, à la suite d'un appel d'offres, Téléfilm Canada a confié à Omnia Communications Inc. et à POLLARA Inc. le mandat d'effectuer une enquête sur la satisfaction et sur les besoins de sa clientèle. Cette étude était la première depuis 1996, époque où ISOGroup avait remis à Téléfilm les résultats d'une série d'entrevues qualitatives menées auprès d'intervenants de l'industrie.

Le mandat de cette nouvelle étude consistait à mener, auprès des clients de Téléfilm, une enquête visant à :

1. Évaluer la satisfaction de la clientèle vis-à-vis des services et produits offerts par Téléfilm;
2. Déterminer quelles améliorations de service sont prioritaires pour ses clients;
3. Définir les normes de service souhaitées par les clients de Téléfilm Canada;
4. Définir les facteurs-clés ayant un effet déterminant sur les clients et reconnus par eux comme étant importants (valider les enjeux décrits dans le Plan d'affaires de Téléfilm Canada);
5. Déterminer comment Téléfilm Canada pourrait mieux répondre aux besoins, aux défis et aux possibilités de l'industrie.

#### **A.1. Élaboration et méthodologie**

L'échantillon principal étudié – dans ce rapport, les *clients* de Téléfilm – était entièrement composé d'entreprises canadiennes œuvrant dans un ou plusieurs domaines reliés à la production ou à la distribution de films, d'émissions de télévision ou de nouveaux médias, et qui ont soumis au moins une demande d'aide financière à Téléfilm au cours des trois dernières années. Les consultants se sont assurés que la composition des échantillons – particulièrement celui de l'enquête quantitative principale – reflète fidèlement les trois dimensions de l'industrie : langues officielles, régions et secteurs (film, télévision, nouveaux médias).



Trois groupes complémentaires faisaient aussi partie de l'enquête : les créateurs (réalisateurs ou scénaristes qui ont fait une demande d'aide à titre individuel); les intervenants-clés de l'industrie (cadres supérieurs d'associations œuvrant dans l'industrie et d'organismes publics s'intéressant aux activités de Téléfilm); et les non-clients (le personnel des maisons de production et de distribution qui, au moment de l'enquête, *n'avaient pas* soumis de demande de financement à Téléfilm).

L'enquête consistait en cinq séries d'entrevues de types qualitatif et quantitatif effectuées par téléphone. Comme c'est l'usage dans l'industrie, les entrevues qualitatives (ou *en profondeur*) ont été menées selon des règles d'entrevue souples, permettant des échanges ouverts entre l'enquêteur et le sujet. La formule d'entrevue quantitative utilisée pour l'enquête principale et l'enquête auprès des créateurs consistait en un questionnaire préétabli, composé de questions fermées simples auxquelles il fallait répondre soit par « oui » ou « non », soit par une évaluation chiffrée allant de 1 à 10. Les répondants ont tous obtenu l'assurance que leur identité ne serait pas communiquée à Téléfilm.

Les cinq séries d'entrevues étaient réparties comme suit :

***Entrevues qualitatives***

1. *Clients* : entrevue préliminaire en profondeur (24 personnes)
2. *Joueurs-clés de l'industrie* : 10 personnes
3. *Non-clients* : 8 personnes

***Entrevues quantitatives***

4. *Clients* : enquête principale (238 personnes)
5. *Créateurs* : 54 personnes

## **A.2. Étapes de l'enquête**

L'étude était divisée quatre étapes distinctes mais se chevauchant, dont les consultations préliminaires et l'analyse ultérieure des données statistiques :

- Séances de consultation formelles avec le personnel de Téléfilm (septembre et octobre 2001)
- Entrevues en profondeur auprès des clients (novembre 2001)
- Enquête principale et entrevues complémentaires (novembre 2001 à janvier 2002)
- Analyse de régression des données de l'enquête principale (janvier 2002)

*i) Consultations avec le personnel de Téléfilm*

Une fois le projet final, l'échéancier et le budget approuvés, la première tâche consistait à mettre sur pied des groupes de discussion au sein du personnel de Téléfilm. Ces groupes d'experts en la matière, ou groupes EM, avaient pour but d'aider les enquêteurs à se familiariser avec les opérations de Téléfilm, de commencer à cibler les zones possiblement problématiques et de répertorier les sujets à aborder dans les entrevues en profondeur et dans l'enquête téléphonique principale. Ces séances de consultation étaient présidées par un enquêteur qui agissait à titre de modérateur; elles se sont déroulées, en anglais et en français, dans chacun des quatre bureaux régionaux de Téléfilm (Halifax, Montréal, Toronto, Vancouver).

*ii) Entrevues en profondeur avec les clients*

Les 24 entrevues préliminaires menées auprès des clients avaient deux objectifs. En premier lieu, elles devaient permettre de tester, auprès des clients mêmes, certaines des idées issues des groupes EM de Téléfilm (voir ci-dessus). En second lieu, elles permettaient aux consultants de dresser une liste des sujets à explorer au cours de l'enquête quantitative principale.

Les 24 participants ont été sélectionnés par les consultants, selon leur région et à partir de la base de données clients fournie par Téléfilm. L'échantillon comprenait 21 clients actuels ou anciens, deux scénaristes et un représentant d'un groupe d'intérêt; sauf ce dernier, tous avaient déjà soumis une demande d'aide et obtenu du financement de Téléfilm. L'échantillon était composé de huit personnes de la région de Toronto, de quatre francophones du Québec, de deux francophones hors Québec, de cinq personnes de l'est du Canada et de cinq personnes de l'Ouest canadien. Ces entrevues ont fait l'objet d'un rapport détaillé remis à Téléfilm.

### *iii) Enquête principale et entrevues complémentaires*

En novembre 2001, à l'aide de renseignements recueillis auprès des groupes EM et au cours des 24 entrevues préliminaires, les consultants ont mis au point un questionnaire qui couvrait tous les aspects des programmes et opérations de Téléfilm. Comme ce questionnaire constituait le principal instrument de mesure quantitative, il a été soumis à *toute la clientèle de Téléfilm* plutôt qu'à un échantillon de celle-ci. Après avoir obtenu de Téléfilm des bases de données compilant les demandes d'aides des trois années précédentes, les consultants ont vérifié chaque entrée afin d'éliminer les doublons et les données périmées; ils ont ainsi dressé une liste maîtresse d'environ 700 entreprises-clientes (cette liste comprenait tous les clients ciblés mais non retenus pour l'entrevue qualitative préliminaire). Dans certains cas, il a fallu jusqu'à 11 appels téléphoniques pour parvenir à rejoindre une entreprise figurant sur la liste.

En décembre, à la fin de l'enquête, 238 entrevues avaient été effectuées, soit un taux de réponse de un sur trois, ce qui est remarquablement élevé pour une enquête en entreprise de ce type. Les autres clients apparaissant sur la liste se sont avérés impossibles à rejoindre ou ont refusé de participer à l'enquête. En plus de confirmer le nombre de personnes rejointes, les enquêteurs ont effectué des vérifications ponctuelles afin de s'assurer de la représentativité linguistique, régionale et sectorielle de l'échantillon. Les résultats détaillés de cette enquête sont présentés dans la Section B de ce document.

Au cours des mois de décembre 2001 et de janvier 2002, trois séries d'entrevues complémentaires ont été effectuées : l'enquête auprès des créateurs (scénaristes et réalisateurs), menée parallèlement à l'enquête principale et utilisant un questionnaire similaire; et deux autres enquêtes qualitatives, menées respectivement auprès des joueurs-clés de l'industrie et des non-clients. Comme il est expliqué ci-dessous, les résultats de ces trois séries d'enquêtes concordent avec ceux de l'enquête principale.

*iv) Analyse de régression des données de l'enquête principale*

La dernière étape du projet, avant la présentation des résultats à Téléfilm, était une analyse de régression appliquée aux données de l'enquête principale. L'analyse de régression est une opération statistique classique servant à déterminer et expliquer les relations éventuelles entre un résultat mesuré (ou variable dépendante) – dans le cas présent, l'indice de satisfaction global attribué à Téléfilm par ses clients – et des variables explicatives – dans ce cas-ci, les cotes attribuées par les clients de Téléfilm à chacun des critères de rendement, par exemple, le processus de demande de financement. L'analyse a été effectuée par ordinateur, au moyen du progiciel de statistiques SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Une telle analyse de régression joue un rôle crucial dans les études de satisfaction de la clientèle car, bien que les cotes moyennes attribuées par les clients désignent les domaines où l'organisme a, selon eux, un rendement faible ou élevé, *rien n'indique quelle importance on doit accorder à chacun de ces scores* lors du calcul de l'indice de satisfaction global.

Autrement dit, rien ne prouve qu'un critère de rendement ayant recueilli un score faible doive nécessairement recevoir une plus grande attention qu'un autre critère ayant obtenu un score plus élevé. Cette technique a précisément pour but de nous aider à déterminer quels attributs ayant recueilli une cote moyenne faible (auprès des clients) auront une influence marquée sur l'indice de satisfaction global (déterminé par l'analyse de régression). Cette opération est étudiée plus en détail dans la Section C.

## B. Résultats de recherche

Les résultats suivants découlent en grande partie de l'enquête quantitative principale et sont confirmés par les autres volets de l'enquête.

<b>TABLEAU 1. RELATIONS AVEC TÉLÉFILM</b>	
Personnes ayant déjà fait une demande d'aide à Téléfilm	100 %
Personnes ayant déjà reçu de l'aide de Téléfilm	86 %
Nombre moyen de fois où ces personnes ont demandé de l'aide (au cours des trois dernières années)	4,4

Dans l'enquête principale, nous avons interrogé les participants quant à leur relations antérieures avec Téléfilm. Le Tableau 1 présente le résultat global des scores recueillis pour trois de ces questions. Il apparaît que les répondants ont une bonne connaissance de Téléfilm et de ses procédures : ils ont, en moyenne, soumis plus de quatre demandes d'aide au cours des trois années précédant l'enquête, et une forte majorité d'entre eux (86 %) ont obtenu de l'aide au moins une fois.

Au cours de l'enquête principale, la répartition des répondants par secteur était la suivante : film, 62 %; télévision, 63 %; nouveaux médias, 21 %. On remarque dans le Tableau 2 qu'un nombre substantiel de personnes se sont déclarées actives dans plus d'un secteur. Le Tableau 2 répartit les populations des secteurs film et télévision selon leur type d'activité.

<b>TABLEAU 2. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR SECTEUR</b>		
	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
<b><i>Ensemble du secteur film</i></b>	62 %	38 %
Développement film	84 %	16 %
Production film	78 %	21 %
Pour d'autres compagnies	22 %	78 %
Pour leurs propres projets	96 %	3 %
Distribution film	13 %	85 %
<b><i>Ensemble du secteur télévision</i></b>	63 %	37 %
Développement télévision	85 %	15 %
Production télévision	86 %	14 %
Pour d'autres compagnies	28 %	72 %
Pour leurs propres projets	97 %	3 %
Distribution télévision	19 %	81 %
<b><i>Ensemble du secteur nouveaux médias</i></b>	21 %	78 %

### **B.1. Interprétation des résultats**

Pour interpréter correctement ces résultats, on doit tenir compte de trois facteurs :

- i) *Confirmation des résultats.* Les enjeux mis en lumière par l'enquête quantitative principale se reflètent dans les résultats de la petite enquête quantitative menée auprès des créateurs, de même que dans les commentaires faits aux enquêteurs au cours des trois études qualitatives. L'obtention d'une telle confirmation est évidemment l'un des buts d'une recherche complémentaire, car nous voulons avant tout éviter de dépendre d'un seul instrument de mesure et d'un seul jeu de questions. De plus, l'enquête d'ISOGroup citée précédemment révèle que plusieurs des enjeux actuels étaient déjà signalés par les clients de Téléfilm en 1996. Parmi les commentaires recueillis à l'époque, on trouvait déjà des affirmations telles que *Téléfilm favorise les grandes compagnies, devrait être plus sensible aux besoins de l'industrie, manque de souplesse et devrait être plus transparente.*

**Figure 1**

<b>Réactions face à une réponse négative</b>			
	Oui	Non	Ne sait pas
A reçu une réponse négative au cours des trois dernières années	57 %	43 %	--
A l'impression que la décision était juste	36 %	53 %	11 %
Estime avoir reçu des commentaires constructifs	31 %	65 %	4 %

ii) *Mélange des réactions.* Bien que le Tableau 1 montre que, dans le cadre de l'enquête principale, plus de quatre répondants sur cinq (86 %) ont reçu au moins une réponse positive à leur demande, une majorité de ceux-ci (57 %) ont déjà essuyé au moins un refus. Et, comme que le démontre le Tableau 1, les personnes déboutées avaient tendance à répondre de manière très négative aux deux questions suivantes : *Avez-vous eu l'impression que la décision était juste?* et *Avez-vous reçu des commentaires constructifs (de Téléfilm)?* De fait, les personnes déboutées étaient 1,5 fois plus susceptibles de dire que la décision n'était pas juste et 2 fois plus susceptibles de dire qu'elles n'avaient pas reçu de commentaires constructifs. En résumé, le lecteur doit être conscient que ces résultats découlent d'un mélange de réponses positives et négatives.

iii) *Échelle normative.* Pour bien évaluer la portée des diverses cotes de rendement qui suivent, on doit tenir compte des autres études de satisfaction de la clientèle effectuées par les consultants. Toutes les évaluations de rendement utilisaient une échelle de cotation numérique à 10 points, 1 représentant la cote la moins favorable [« pas du tout satisfait(e) »] et 10 la plus favorable [« très satisfait(e) »]. Cette technique a été retenue parce qu'elle assure la cohérence interne des résultats et aussi parce qu'elle permet aux consultants de comparer les cotes de rendement attribuées par les clients de Téléfilm à d'autres cotes recueillies lors d'enquêtes précédentes sur le satisfaction de la clientèle.

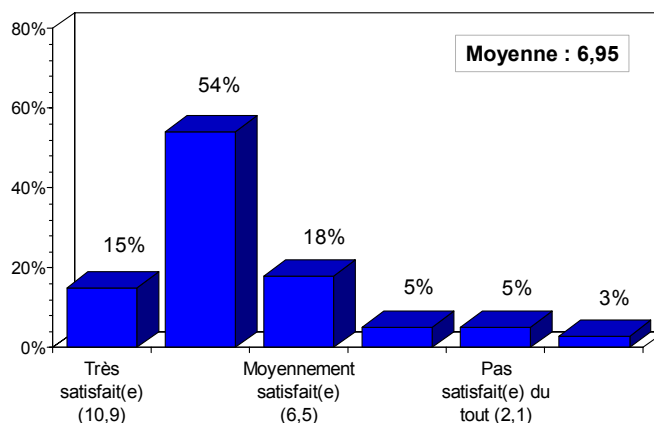
L'enquête sur la satisfaction de la clientèle de Téléfilm n'a pas été conçue dans le seul but de recueillir les impressions des clients; ses auteurs ont aussi voulu appliquer une analyse de régression aux résultats afin de déterminer l'importance relative de chacun des critères de rendement. L'utilisation combinée d'un système de mesure à 10 points et d'une analyse de régression type appliquée à un certain nombre d'enquêtes permet la mise au point d'une échelle normative capable de donner aux scores de Téléfilm une dimension que ne sauraient lui donner de simples chiffres.

## B.2. Points saillants de l'enquête

Dans la Figure 2, on constate que Téléfilm s'est vue attribuer par ses clients un indice de satisfaction global de 6,95 (sur une échelle de 1 à 10). Bien que plus de la moitié (54 %) des répondants disent avoir été « Plutôt satisfait(e)s » du rendement de Téléfilm, une cote moyenne de 6,95 équivaut à un échec selon l'échelle normative utilisée par les consultants. Le point de référence dont il est question ici n'est pas la note de passage type de 5 sur 10 mais plutôt un seuil de satisfaction concret, sous lequel la fidélité du client et la capacité de l'entreprise à le retenir chutent de manière dangereuse.

Figure 2

### Performance globale de Téléfilm en tant qu'organisation



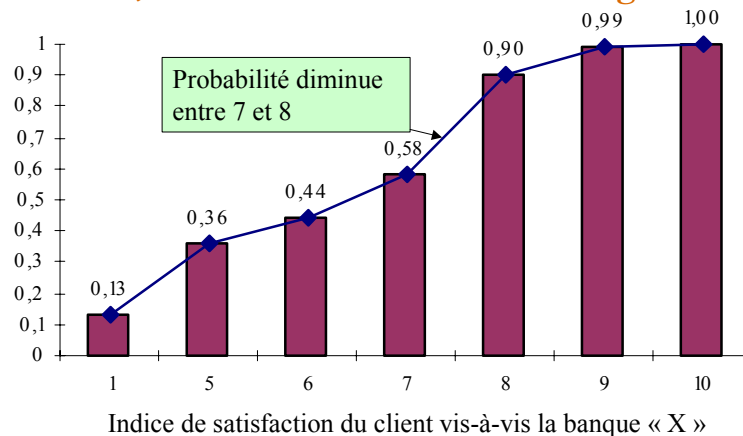


Selon les consultants, l'indice-seuil séparant les organisations qui réussissent de celles qui semblent éprouver de sérieux problèmes de rendement se situe à environ 8 points sur 10. Autrement dit, un organisme qui se voit attribuer par ses clients un score inférieur à 8 risque fort d'éprouver des problèmes de satisfaction avec sa clientèle et de la perdre au profit de ses concurrents.

Ce problème est illustré par la Figure 3, qui présente le résultat d'une étude effectuée pour le compte d'une banque canadienne. Le diagramme représente le rapport entre la satisfaction de la clientèle (abscisse) et la probabilité que le client reste fidèle à cette institution, probabilité calculée au moyen d'une analyse de régression appliquée à l'indice de satisfaction en question (ordonnée). Comme le montre la courbe, si le score est de 8 ou plus, la probabilité que le client reste fidèle à l'institution est très élevée (0,90, c.-à-d. 90 % ou plus). Toutefois, un simple déclin de 8 à 7 se traduit par une chute de 36 % (0,90 à 0,58) de la probabilité que le client reste fidèle. Lorsque l'indice de satisfaction tombe sous le chiffre de 7, cette banque, ou tout autre organisme, risque de perdre la moitié ou plus de ses clients. Concrètement, cela signifie qu'aucun organisme à but lucratif opérant dans un environnement concurrentiel ne peut se permettre de laisser son indice de satisfaction de sa clientèle tomber si bas.

**Figure 3**

### Probabilité que le client demeure fidèle à la banque « X », en fonction de la satisfaction globale



Ces principes peuvent être appliqués à Téléfilm, avec certaines restrictions. En effet, Téléfilm est un organisme sans but lucratif et sans concurrence ou, si l'on préfère, une sorte de monopole. Ses clients ne sont pas susceptibles de manifester leur insatisfaction en allant chercher ailleurs l'aide dont ils ont besoin, car il n'existe pas de service public équivalent (à l'exception de l'aide provinciale, plus restreinte et plus contingentée). Il serait donc plus pertinent de comparer le rendement de Téléfilm à celui d'un organisme public sans concurrent plutôt qu'à une firme privée comme une banque. Par contre, comme Téléfilm est le pivot de l'industrie canadienne du film et de la télévision, elle devrait être évaluée selon les critères utilisés pour le secteur privé.

Dans plusieurs des enquêtes effectuées, et notamment dans leurs commentaires personnels sur la nature des problèmes et les solutions à apporter, les clients visés par cette étude ont exprimé leur insatisfaction vis-à-vis du rendement de Téléfilm. Comme l'indiquent les scores qui suivent, la cote moyenne de 6,95 n'est pas une anomalie; au contraire, elle cadre tout à fait avec certains autres résultats notables de cette recherche. Au cours des entrevues qualitatives préliminaires, par exemple, la cote moyenne globale attribuée à Téléfilm par 23 des répondants était de 7,2 (on ne doit cependant pas oublier que la cote moyenne donnée par un groupe de cette dimension ne représente pas nécessairement, à elle seule, l'opinion de l'ensemble de l'industrie).

<b>TABLEAU 3.</b> <b>COTE MOYENNE PAR CRITÈRE DE RENDEMENT GLOBAL</b>	
<b>Rendement global de Téléfilm (Q. 8)</b>	<b>6,95</b>
* Qualité de l'information (Q. 11)	7,17
*Processus de demande (Q. 14a)	6,58
Processus décisionnel (Q. 18a)	6,34
*Négociation du contrat (Q. 20a)	6,99
Étape de déboursement (Q. 22a)	7,53
Étape de la gestion du contrat (Q. 23e)	7,02
Réaction aux besoins changeants du marché (Q. 27a)	5,79
Réaction rapide aux changements dans le marché (Q. 27b)	5,57
*Programmes et services offerts (Q. 32)	6,82
Structure des bureaux régionaux (Q. 34)	6,82
Structure du siège social (Q. 35f)	6,48
Niveau de consultation de l'industrie (Q. 37)	5,69
<i>Étant donné son mandat actuel</i> , Téléfilm fait du bon travail (Q. 38)	6,47

(\* indique les critères qui se sont avérés importants dans la prédiction de la cote de rendement global)

Le Tableau 3 présente une liste des 14 principaux critères de performance mesurés au moyen de l'enquête principale (le numéro de la question correspondante est indiqué entre parenthèses). Comme il a été indiqué précédemment, ces cotes moyennes se basent sur une échelle de cotation numérique type à 10 points dans laquelle 1 équivaut à « pas du tout satisfait(e) » et 10 à « très satisfait(e) ». Comme il a été dit précédemment, tous ces scores sont bien en deçà du seuil critique de satisfaction de 8. Seulement trois critères recueillent une cote supérieure à 7 : *Qualité de l'information* (7,17), *Étape de déboursement* (7,53) et *Étape de la gestion du contrat* (7,02).

Dans le cadre de l'enquête, chacun de ces 14 critères a été examiné sous tous ses aspects au moyen d'une série de questions portant sur divers sous-critères qui correspondent tous étroitement à la structure des programmes de Téléfilm et à leur administration. Dans le cas de la qualité de l'information (Q. 11), par exemple, nous avons demandé aux répondants d'attribuer une cote à chacun des sous-critères suivants (la cote moyenne des sous-critères est entre parenthèses) :

- La disponibilité du personnel de Téléfilm permet de poser des questions additionnelles après avoir consulté le site Web et les documents écrits (7,45)
- L'accessibilité des renseignements sur les programmes et les procédures (7,30)
- Le fait que l'information offerte soit complète (7,27)
- La clarté des renseignements offerts (7,19)
- La facilité d'utilisation du site Web (7,28)

La *Qualité de l'information* est l'un des quatre critères qui, lors de l'analyse de régression, se sont avérés importants dans la prédiction de la cote de rendement global de 6,95; les trois autres sont *Processus de demande*, *Étape de négociation du contrat* et *Programmes et services offerts* (critères marqués d'un astérisque dans le Tableau 3). Selon l'analyse de régression, ce sont ces quatre aspects qui jouent le rôle le plus déterminant dans le calcul du rendement global de Téléfilm, même s'ils sont loin de recueillir les cotes les plus faibles. Il est à noter également que cette pondération n'est aucunement influencée par les dispositions des clients ou de Téléfilm; elle dépend uniquement du modèle statistique élaboré au moyen de l'analyse de régression.

Dans le cas du Processus de demande, les sous-critères étaient encore plus nombreux :

- Avoir accès au personnel de Téléfilm pour qu'il vous aide et réponde à vos questions sur la façon de remplir la demande (7,35)
- Être informé d'avance qu'à cette étape les demandeurs peuvent communiquer avec Téléfilm pour obtenir de l'aide et des conseils (6,75)
- Le fait que le personnel soit utile et capable de répondre à toutes les questions (7,42)
- Le fait que le personnel offre des conseils utiles (6,62)
- Le fait que le formulaire de demande soit facile à utiliser (6,95)
- Le fait que les documents complémentaires demandés soient pertinents (6,84)
- Le fait que les critères soient justes (6,50)
- Le fait que les critères soient pertinents à votre type de projet (6,68)
- Le fait que les diverses échéances soient claires et faciles à comprendre (7,18)
- Le fait que les échéances soient appropriées (5,64)
- Le fait de recevoir des commentaires créatifs utiles sur les aspects administratifs, financiers et marketing de votre projet (respectivement 5,76; 6,31; 5,18)

Les autres critères principaux de l'enquête ont été examinés de la même manière avec les répondants.

### **B.3. Principales préoccupations des clients**

Les réponses données à ces questions et à quelques autres dénotent une dichotomie dans la perception qu'ont les clients du travail de Téléfilm. Ils se disent, d'une part, frustrés par certains aspects des procédures et de la structure de Téléfilm alors que, d'autre part, ils sont relativement satisfaits de la façon dont le personnel de Téléfilm s'acquitte de sa tâche. Ainsi, dans la série de questions précédant le critère *Processus de demande*, les cotes moyennes obtenues sont respectivement de 7,35 pour « L'accessibilité du personnel » et de 7,42 pour « Le fait que le personnel soit utile », deux des scores les plus élevés de toute l'enquête. Au cours des 24 entrevues préliminaires, on a également remarqué que :

(...) le résultat primaire issu de cet échantillon est un haut niveau de satisfaction face au personnel de Téléfilm. Dans plusieurs cas, le personnel a été décrit comme *fantastique, compétent, bien informé, serviable et efficace*, etc.

En revanche, les aspects relatifs au processus de demande recueillent des cotes beaucoup plus basses : « Le fait que les critères soient justes » récolte 6,50 et le « Le fait que les échéances soient *appropriées* » mérite 5,64. Dans ce cas, nous supposons que les clients font une nette distinction entre l'aspect réglementaire du processus et le rendement du personnel dans le cadre de sa relation avec le client.

Ces résultats nous renvoient à deux opinions importantes qui dominent les enquêtes qualitatives et quantitatives, et émanent à la fois des cotes attribuées par les clients et des échanges ouverts avec ceux-ci. Ces opinions sont que Téléfilm n'est pas suffisamment au courant de ce qui se passe chez ses clients et dans l'industrie où elle opère; et qu'elle n'est pas juste, équitable et transparente dans ses relations avec les demandeurs.

*N'est pas au courant de ce qui se passe chez ses clients et dans l'industrie.* L'idée selon laquelle Téléfilm connaît mal les préoccupations de ses clients se reflète dans au moins cinq des 14 critères énumérés au Tableau 1 : Réaction aux besoins changeants du marché (Q. 27a, 5,79); Réaction rapide aux changements dans le marché (Q. 27b, 5,57); Structure des bureaux régionaux (Q. 34, 6,82); Structure du siège social (Q. 35f, 6,48); et Niveau de consultation de l'industrie (Q. 37, 5,69). Trois de ceux-ci (les deux critères relatifs à la réaction face au marché et celui ayant trait à la consultation de l'industrie) recueillent la cote moyenne la plus basse parmi tous les critères principaux (5,79, 5,57, 5,69).

D'autres critères recueillent une cote comparable, tel « Le fait que les échéances soient *appropriées* à votre secteur » (5,64) mentionné plus haut. Il est à noter que, dans le cas présent, la question parente portant sur « Le fait que les diverses échéances soient claires et faciles à comprendre » (Q. 13i) a récolté des réponses beaucoup plus positives, soit une cote moyenne de 7,18. L'explication la plus plausible est que les clients sont plus insatisfaits des priorités corporatives qui entrent dans la fixation des échéances de demande que de la façon dont celles-ci sont traitées lorsque le client discute de son projet avec le personnel de Téléfilm.

*Téléfilm n'est pas juste, équitable et transparente.* Cette idée a été exprimée de multiples façons par les répondants. Le *manque de transparence* était l'un des thèmes relevés dans les entrevues qualitatives préliminaires, notamment lorsqu'il était question du processus décisionnel et de la communication des décisions (Q. 4). À ce sujet, le rapport note que :

Les clients croient que le processus décisionnel pourrait être plus *transparent*, ce qui suggère que les demandeurs souhaitent que les critères d'acceptation soient plus clairs, que le personnel chargé de l'évaluation soit connu publiquement et que la cote attribuée au projet soit également rendue publique.

Dans l'enquête principale, les cotes et les suggestions d'améliorations révèlent que les répondants doutent que tous les demandeurs soient traités équitablement lors des décisions de financement. Comme on l'a déjà fait remarquer, la question ayant trait à l'équité des critères de demande ne recueille qu'une cote de 6,50. À la question parente portant sur l'amélioration du processus de demande (Q. 14b), la suggestion la plus fréquente (17 % des 94 personnes ayant attribué au processus une cote inférieure à 7,0) était que l'on rende les critères de demande plus justes, plus clairs, plus pertinents, etc.

Faisant écho aux résultats des entrevues préliminaires, les questions de l'enquête principale servant à mesurer la satisfaction vis-à-vis du processus décisionnel dénotent un souci que celui-ci soit *juste et équitable* (Q. 15a: cote de 6,16) et que les décisions soient *transparentes* (Q. 15b: cote de 5,60). D'autres données sur l'équité sont apparues lorsque nous avons demandé aux clients s'ils croyaient à l'uniformité de la prise de décision entre les différents bureaux de Téléfilm. Sur ce point, nous avons obtenu un score de 5,45 (plus loin, à Q. 34b, nous avons pu établir que plus de deux tiers [68 %] des répondants avaient fait affaire avec le siège social).

Dans la même série de questions, nous avons examiné deux autres aspects relatifs à l'équité. En premier lieu, nous avons demandé aux répondants comment Téléfilm pourrait améliorer le processus (Q. 18b). Une fois encore, la suggestion la plus courante (chez les 60 personnes ayant attribué une cote inférieure à 7 à ce chapitre) avait trait aux critères ou normes utilisées lors de la prise de décision, normes que 13 % d'entre eux souhaitaient voir clarifiées ou améliorées de quelque façon.

**Figure 4**

## Perceptions et préférences des demandeurs quant au financement

	Oui	Non	Ne sait pas
<b>Croyez-vous que :</b>			
<b>les plus grandes compagnies sont plus susceptibles que les plus petites de recevoir l'appui de Téléfilm?</b>	71%	22%	7%
<b>Les compagnies ayant déjà obtenu du financement de Téléfilm sont plus susceptibles d'en recevoir de nouveau?</b>	80%	14%	7%
<b>Téléfilm devrait financer principalement les petites et moyennes entreprises?</b>	81%	15%	4%

L'autre série de questions relatives au processus décisionnel touchait un aspect qui est apparu dans plusieurs contextes au cours de l'étude, à savoir : les plus grandes compagnies et les compagnies ayant déjà reçu des fonds de Téléfilm sont-elles plus susceptibles de recevoir l'appui de Téléfilm?

Comme l'indique la Figure 4, une forte majorité des répondants en sont convaincus : 71 % sont d'avis que les grandes compagnies sont favorisées, et 80 % croient que celles qui ont déjà fait affaire avec Téléfilm ont de meilleures chances d'obtenir de l'aide. En revanche, plus de quatre personnes sur cinq disent souhaiter que l'aide de Téléfilm soit accordée principalement aux petites et moyennes entreprises. Dans le rapport sur les entrevues qualitatives préliminaires, la *préférence présumée de Téléfilm pour les grandes compagnies* s'est avérée l'un des thèmes omniprésents des entrevues. (À noter que, lorsqu'il cite ce genre de réponse, l'auteur du rapport n'émet pas une opinion quant à la véracité de cette assertion.)

Une autre question touchait directement l'équité et la transparence : celle qui porte sur la transparence du processus de négociation (Q. 19b). La cote moyenne recueillie à ce chapitre est de 6,90.

#### B.4. Perception des priorités de Téléfilm

Au cours de l'enquête principale, nous avons demandé à plusieurs reprises aux répondants de quelle façon Téléfilm pourrait améliorer certains aspects de son système et de ses méthodes. À la fin des entrevues, nous avons également demandé quelles devraient être les priorités de Téléfilm pour les trois prochaines années. Chaque personne interrogée pouvait choisir trois suggestions parmi celles que proposait le questionnaire.

Figure 5

### Priorités suggérées de Téléfilm durant les trois prochaines années [selon tous les répondants]

	Mentions
Mettre l'accent/appuyer les petites et moyennes entreprises	18%
Appuyer la culture/la culture canadienne	13%
Augmenter les sommes/le financement/faciliter l'accès au	13%
Appuyer la promotion de l'industrie	10%
Appuyer la création de contenu par le développement	8%
Favoriser le développement professionnel de l'industrie	8%
Améliorer la communication entre les intrvenants	8%
Faciliter la compréhension du marché	7%
Appuyer les coproductions	7%
Appuyer la création de contenu par la production	6%
Offrir un service de rencontre ( <i>matchmaking</i> )	6%
Appuyer le développement régional	6%

Comme l'illustre la Figure 5, la suggestion la plus populaire (18 %) est que Téléfilm augmente l'aide aux petites et moyennes entreprises. Souvenons-nous que, selon une grande majorité des répondants (71 %), les grandes entreprises sont plus susceptibles que les petites de recevoir l'aide de Téléfilm.



Au deuxième rang des priorités, les avis sont partagés. D'une part, 13 % des répondants pensent que l'on devrait mettre l'accent sur la culture, peut-être même aux dépens d'initiatives à caractère industriel ou commercial. D'autre part, un même nombre de répondants estiment que l'on devrait plutôt augmenter le montant de l'aide et faciliter l'accès au financement. Cette contradiction apparente à propos du double rôle de Téléfilm – promoteur de la culture canadienne d'une part, et de l'industrie du film et de la télévision d'autre part – transparait également dans les réponses à la question Q. 36 de l'enquête principale, qui se lit comme suit :

Et qu'en est-il de s'occuper du côté culturel par rapport au côté industriel du mandat? Par culturel, j'entends se concentrer sur le contenu canadien des projets individuels; par industriel, j'entends se concentrer sur le développement de compagnies individuelles. Téléfilm arrive-t-elle à maintenir l'équilibre entre le côté culturel et le côté industriel de son mandat?

Les répondants qui avaient une opinion (13 % ont répondu *ne sait pas*) étaient partagés en trois groupes pratiquement égaux :

(Téléfilm) maintient l'équilibre	31 %
Met trop l'accent sur la culture	29 %
Met trop l'accent sur le côté industriel	28 %

### **B.5. Différences entre groupes de clients**

La discussion précédente au sujet des résultats de l'enquête principale repose sur des renseignements tirés de l'ensemble de la base de données clients. Puisque les répondants ont été sélectionnés à partir de sous-groupes homogènes (secteur, région et langue), nous tenterons ici de discerner ce qui pourrait éventuellement les distinguer. (Aux fins de cet examen, les secteurs de l'industrie sont le film, la télévision et les nouveaux médias; les régions sont les villes où se trouvent les quatre bureaux régionaux de Téléfilm, soit Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax; et les deux groupes linguistiques sont constitués par les clients francophones et anglophones de Téléfilm. Les clients de la région Halifax/Atlantique que nous avons interrogés au cours de l'enquête quantitative étaient trop peu nombreux pour constituer un sous-groupe distinct.)

<b>TABLEAU 4.</b>	
<b>COTE DE SATISFACTION PAR GROUPE DE CLIENTS</b>	
<b>Satisfaction globale</b>	<b>6,95</b>
<i>Région</i>	
Montréal	6,99
Toronto	7,18
Vancouver	6,78
<i>Langue</i>	
Anglophones	6,92
Francophones	7,01
<i>Secteur d'industrie</i>	
Film	6,57
Télévision	7,06
Nouveaux médias	7,29

Le point de départ de ces comparaisons et, en même temps, la donnée la plus importante de l'enquête, c'est l'indice de satisfaction global attribué à Téléfilm par ses différents groupes de clients. Le Tableau 4 montre la répartition de cet indice par groupe de clients.

Les seules différences significatives ont trait à la région de Vancouver et au secteur film. L'indice de satisfaction global de la région de Vancouver (6,78) est légèrement inférieur à la moyenne nationale (6,95) et à ceux de Toronto (7,18) et de Montréal (6,99). Il en va de même pour celui du secteur film (6,57) qui, en plus d'être plus bas que la moyenne nationale, est inférieur à ceux des deux autres secteurs (télévision : 7,06; nouveaux médias : 7,29). Quant à l'écart entre groupes linguistiques, il est négligeable : l'indice de satisfaction global chez les francophones est de 7,01 et chez les anglophones de 6,92. Si l'on répartit de la même manière les scores attribués aux autres critères, on constate que ces écarts sont constants, c'est-à-dire que les scores du groupe de Vancouver et du secteur film sont généralement les plus bas.

Il faut se rappeler que, dans cette étude, les secteurs film et télévision ne sont pas des catégories exclusives. Lorsque nous demandions aux répondants à quel secteur ils appartenaient, ils n'étaient pas limités à une seule réponse; ils pouvaient en choisir autant qu'il fallait pour rendre compte de la nature multidisciplinaire de leur entreprise. Ainsi, 62 % des répondants ont déclaré appartenir à des domaines reliés au film, 63 % à des domaines reliés à la télévision, et 21 % à des domaines reliés aux nouveaux médias (voir Tableau 2 ci-dessus). Aux fins de cette analyse, les données ont été ventilées de façon à l'étude séparée des secteurs film et télévision. Autrement dit, les cotes généralement plus basses attribuées par les répondants du secteur film peuvent être considérées comme des résultats homogènes, malgré le chevauchement des activités.

L'autre aspect dont il faut tenir compte est le nombre de clients de Vancouver appartenant au secteur film, nombre disproportionné lorsqu'on le compare au même secteur dans les autres régions du pays. Cette dimension a quelque peu compliqué l'analyse, car les cotes faibles attribuées par les clients de Vancouver sont sans doute dues au fait que ces derniers appartiennent, exclusivement ou en partie, au secteur film. Cela dit, cette particularité est le reflet des problèmes que la région de Vancouver éprouve avec sa clientèle, problèmes en partie imputables à la distance énorme qui sépare le bureau régional du siège social et au peu d'échanges constructifs qui en découle. Cette observation s'appuie sur plusieurs constatations relatives à la dimension régionale :

- Lorsqu'on demande aux Vancouverois dans quelle mesure ils sont satisfaits des programmes et services offerts par les bureaux régionaux, l'indice recueilli est de 6,44, alors qu'il est de 7,22 à Toronto et de 7,30 à Montréal.
- Lorsqu'on demande aux Vancouverois dans quelle mesure ils sont satisfaits de la structure et de l'approche du siège social, l'indice recueilli est de 6,10, alors qu'il est de 6,63 à Toronto et de 6,66 à Montréal.
- Lorsqu'on demande aux Vancouverois dans quelle mesure ils sont satisfaits de ce que *certaines des décisions soient prises par le siège social*, l'indice recueilli est de 6,07, alors qu'il est de 7,24 à Toronto et de 7,21 à Montréal.

Comme nous l'avons fait remarquer auparavant, l'auteur de ce rapport n'émet pas de jugement quant au fondement des opinions des clients sur la partialité présumée de Téléfilm. Il est toutefois prévisible que, quels que soient les faits, un organisme national opérant à Montréal et employant un personnel majoritairement francophone soit soupçonné d'employer des critères différents de ceux de l'Ouest du Canada.

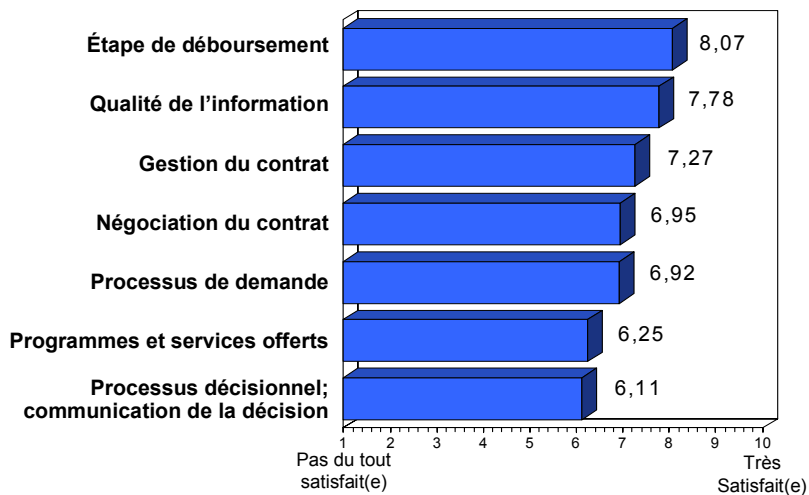
## B.6. Points saillants de l'enquête auprès des créateurs

Précédemment, nous avons fait allusion au fait que l'enquête auprès des créateurs (qui a rejoint 54 réalisateurs indépendants et scénaristes) confirme les conclusions de l'enquête quantitative principale. À la question portant sur le rendement global de l'organisme, les créateurs ont attribué à Téléfilm une cote de 6,55 alors que l'enquête principale lui donnait une cote de 6,95. Ces résultats sont remarquablement similaires et indiquent que les préoccupations des clients face à Téléfilm ne se limitent pas à un seul groupe de clients, ce que confirment les résultats que nous allons maintenant examiner.

La Figure 6 indique les cotes moyennes attribuées par les créateurs aux sept autres critères mesurés lors de l'enquête principale. Ces résultats sont remarquablement similaires à ceux du Tableau 3 : les cotes attribuées et l'importance relative des critères sont toutes deux assez semblables (dans les deux tableaux, *Étape de déboursement* vient en tête et *Processus décisionnel* est bon dernier).

Figure 6

### Créateurs: niveau de satisfaction par activités de Téléfilm



De manière générale, les créateurs sont légèrement plus généreux que les répondants dans le cadre de l'enquête principale. Quatre de leurs cotes sont supérieures : *Étape de déboursement* (8,07 contre 7,53), *Qualité de l'information* (7,78 contre 7,17), *Étape de la gestion du contrat* (7,27 contre 7,02) et *Processus de demande* (6,92 contre 6,58). Toutefois, leurs cotes sont inférieures pour *Programmes et services offerts* (6,25 contre 6,82) et pour *Processus décisionnel* (6,11 contre 6,34). Quant à *Négociation du contrat*, la différence est négligeable : créateurs, 6,95; enquête principale, 6,99. Sur trois des quatre critères qui, selon l'analyse de régression, jouent un rôle déterminant dans la pondération du résultat global, le score des créateurs est inférieur à 7, tout comme celui des répondants à l'enquête principale. Ces critères sont : *Négociation du contrat*, *Processus de demande* et *Programmes et services offerts*.

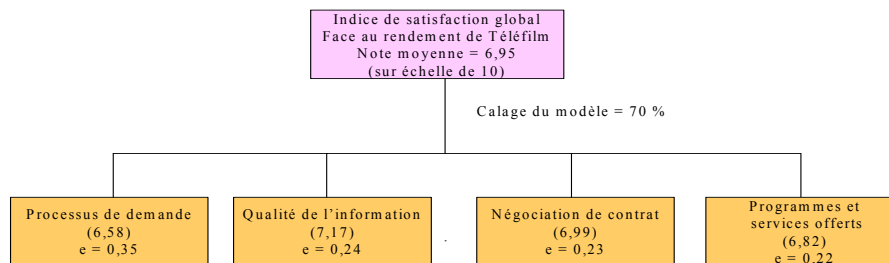
## C. Analyse de régression des données d'enquête principales

### C.1. Résultats de la régression

Dans la Section A.2 de ce document, nous avons donné un aperçu de l'analyse de régression et de son utilité. Pour récapituler, l'analyse de régression est une opération statistique classique servant à déterminer et expliquer les relations éventuelles entre un résultat mesuré (ou variable dépendante) – dans le cas présent, l'indice de satisfaction global attribué à Téléfilm par ses clients – et des variables explicatives – dans ce cas-ci, les cotes attribuées par les clients de Téléfilm à chacun de ses critères de rendement, tel le processus de demande de financement.

Bien que les cotes moyennes attribuées par les clients désignent les domaines où l'organisme a, selon eux, un rendement faible ou élevé, rien n'indique quelle importance on doit accorder à chacun de ces scores lors du calcul de l'indice de satisfaction global. L'analyse de régression a donc pour but de nous aider à déterminer quels attributs ayant recueilli une cote moyenne faible (auprès des clients) auront une influence marquée sur l'indice de satisfaction global (tel que déterminé par l'analyse de régression). L'analyse de régression dont il est question ici n'a été appliquée qu'aux données de l'enquête principale.

**Figure 7**



La Figure 7 montre les quatre critères (les quatre cases du bas) qui, selon l'analyse de régression, jouent le rôle le plus déterminant dans la prédiction ou l'explication du résultat général, c'est-à-dire l'indice de satisfaction global de 6,95 (case supérieure). Le facteur « e » apparaissant dans chacune des cases du bas représente le poids ou l'importance que l'analyse de régression attribue à ce critère. On peut ainsi constater que, avec un facteur « e » de 0,35, le critère *Processus de demande* joue un rôle plus déterminant que *Qualité de l'information* (0,24), *Négociation du contrat* (0,23) ou *Produits et services offerts* (0,22).

Selon cette technique, ces quatre critères additionnés rendent compte de l'indice de satisfaction global de 6,95. En effet, ils totalisent de 104, somme équivalente à 100 % (la différence est due à des raisons techniques). Il est à remarquer que le poids de ces quatre critères compte pour de 70 % dans l'explication ou la prédiction des variances ou *dispersion* des cotes attribuées par chacune des répondants (voir « Calage du modèle » dans la Figure 7). Notons au passage qu'une efficacité prédictive aussi élevée est rare dans une analyse de régression portant sur ce type de données.

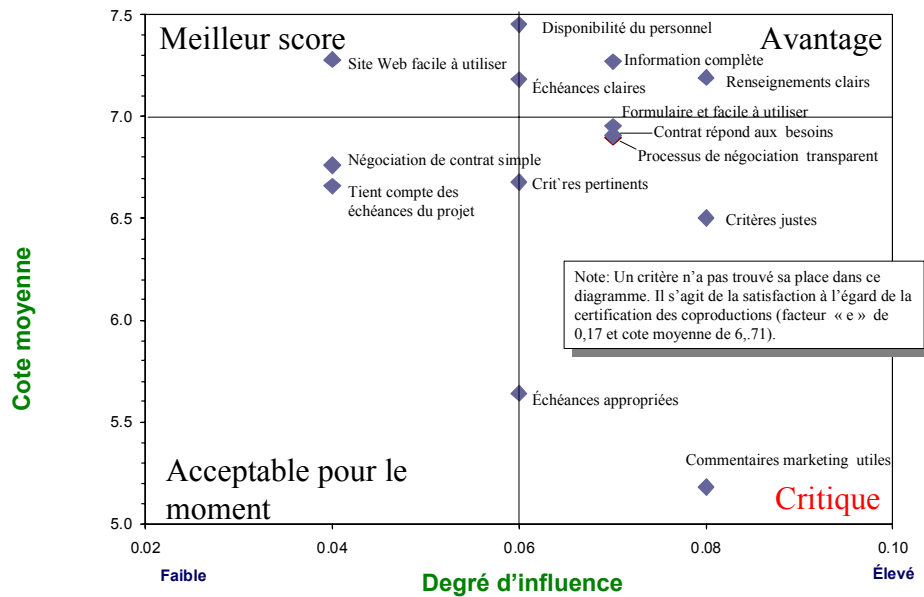
Tous les autres critères et sous-critères de l'enquête principale ont été soumis au modèle issu de cette analyse de régression. Ce modèle a désigné les 15 sous-critères jouant le rôle le plus déterminant dans la pondération.

## **C.2. Application de la régression**

Les résultats exceptionnels de cette régression et le rôle important qu'ils peuvent jouer dans la mise au point d'éventuelles mesures correctives sont illustrés par la Figure 8. Ce diagramme a pour base les deux paramètres-clés dont nous avons traité précédemment, soit, en abscisse, l'influence relative après régression et, en ordonnée, la cote moyenne attribuée par les répondants à chacun des critères et sous-critères.

Le diagramme est subdivisé en quatre quadrants qui répartissent, de gauche à droite (à 0,06 de l'abscisse) les critères à influence faible et élevée (selon la régression) et, de bas en haut (à 7,0 de l'ordonnée), les cotes moyennes faibles ou élevées recueillies au cours de l'enquête auprès des clients. Ces treize sous-critères déterminants occupent une position déterminée par leur score et par leur influence.

**Figure 8**



Si l'on parcourt ce diagramme en sens horaire en commençant par le quadrant supérieur gauche, on constate que :

- Le quadrant *Meilleur score* contient les sous-critères ayant une cote moyenne élevée et une faible influence;
- Le quadrant *Avantage* contient les sous-critères ayant une cote moyenne élevée et une influence élevée;
- Le quadrant *Critique* contient les sous-critères ayant une cote moyenne faible et une influence élevée;
- Le quadrant *Bon pour le moment* contient les sous-critères ayant une cote moyenne faible et une influence faible.

Les sous-critères qui intéresseront le plus le commanditaire d'une telle analyse sont d'abord ceux qui sont inscrits dans le quadrant *Critique*. On peut les considérer plus urgents que ceux des autres quadrants. Mais cela ne veut pas dire qu'il doivent nécessairement occuper une place prioritaire dans un plan de redressement car, avant de décider quelles mesures prendre, un organisme doit tenir compte d'autres facteurs, tels que ses budgets, sa situation actuelle, la responsabilité de son personnel face à ces problèmes, les mesures correctives en cours, le niveau de complexité de certains de ces problèmes et les commentaires des autres parties intéressées.



Les résultats de la régression, qu'ils soient utilisés ou non dans la mise au point d'un programme de redressement, doivent être perçus comme le résultat objectif d'une opération mathématique qui ne tient compte d'aucun jugement subjectif et d'aucune preuve extérieure, quoique de telles preuves puissent s'avérer utiles dans l'élaboration des mesures correctives. Autrement dit, les enjeux illustrés dans la Figure 8 peuvent être perçus comme un guide pour la résolution des problèmes soulevés par les clients au cours de cette enquête.

Cela dit, ce tableau n'a ni plus ni moins de valeur que les données utilisées pour l'analyse de régression. C'est pour cette raison que, préalablement à l'enquête, nous avons mis au point un modèle qui reproduisait fidèlement tout le chemin parcouru par les demandeurs d'aide auprès de Téléfilm, de la recherche d'information initiale à la réception du financement. Ce modèle, fruit de plusieurs semaines de consultation avec toutes les parties, constituait la base de nos guides d'entrevues qualitatives et de nos procédures d'enquête qualitative.

## **D. Atelier d'analyse des résultats**

Une des tâches confiées aux consultants consistait à suggérer à Téléfilm les mesures correctives susceptibles de remédier aux problèmes mis en lumière. Le personnel de Téléfilm, quant à lui, avait déjà manifesté l'intention de mettre à profit l'enquête sur la satisfaction de la clientèle et de tenir compte de ses résultats dans son processus décisionnel des 12 prochains mois, ou jusqu'à ce qu'une autre enquête sur la satisfaction de la clientèle soit entreprise. C'est dans cet esprit que Téléfilm a, par la suite, demandé aux consultants d'organiser un atelier d'un jour à l'intention de ses cadres supérieurs, dont le directeur général et le futur président du conseil d'administration. Cet atelier s'est déroulé à Ottawa, le 5 février 2002.

Partant d'un modèle dérivé d'études de service à la clientèle antérieures, les consultants ont mis au point des fiches qui ont servi de documents d'orientation et de travail lors de l'atelier qui s'est déroulé à Ottawa. Ces fiches devaient servir à obtenir des réponses à un certain nombre de questions et à bâtir un consensus autour d'une série de décisions relatives à tous les aspects de l'enquête, du score attribué aux sous-critères à un plan de mise en œuvre détaillé. Les points de décision importants abordés au cours de l'atelier comprenaient :

- Le détail des sous-critères, les scores des clients et les poids de régression
- Les processus internes relatifs à chacun des sous-critères
- L'amélioration possible dans chaque domaine
- Les mesures correctives à l'interne et les actions à entreprendre
- La formation du personnel
- Les TI et les questions reliées à Internet
- Les communications corporatives
- Le temps requis pour la mise en œuvre des mesures prévues

Le personnel et les animateurs ont fait la synthèse des résultats de cet atelier, et le texte qui suit en reproduit les conclusions officielles. Comme le temps ne permettait pas au groupe de discuter en détail des améliorations à apporter aux programmes et opérations de Téléfilm, ce texte doit être considéré comme un résumé indicatif plutôt que comme un programme officiel. Néanmoins, de l'avis général, des améliorations s'imposent dans plusieurs domaines importants et elles sont à la fois souhaitables et réalisables.

Le défi le plus important de Téléfilm est d'élaborer des procédures plus équitables, sans toutefois renoncer à l'efficacité et à la qualité des résultats qu'elle vise. Le groupe convient que l'organisme doit simplifier le processus de demande d'aide pour les nouveaux clients, afin de rendre le processus moins exigeant, tant pour les demandeurs que pour le personnel de Téléfilm.

### **D.1. Processus de demande**

Le groupe convient que les enjeux critiques sont la simplification et la rationalisation du processus de demande d'aide, en particulier pour les petites entreprises qui en sont à leur première demande. Ce sont elles qui éprouvent le plus de frustration, généralement parce qu'elles ne disposent pas de toutes les ressources nécessaires pour aboutir au financement. Certains clients, même ceux qui ont réussi dans leur démarche, nous ont signalé au cours de l'enquête qu'ils doivent recourir à de l'aide professionnelle hors de leur entreprise et que le processus était généralement répétitif et fondamentalement injuste.

*Coopération entre organismes.* La clarification et la simplification des critères et du processus sont jugées importantes. Parallèlement, puisque plusieurs organismes différents dispensent leur aide au même bassin de clients, il a aussi été suggéré que l'aide soit coordonnée entre le plus d'agences possibles. La rationalisation entre agences des formulaires et des bases de données améliorerait le processus dans son ensemble.

*Rationalisation des petites entreprises.* Le groupe convient qu'il faudrait créer un système permettant d'offrir un processus de demande plus simple aux petites entreprises, tout en réservant les démarches plus complexes aux grandes entreprises et à celles qui demandent une aide plus substantielle. Un tel raccourci ne dispenserait pas le client qui en bénéficie de ses responsabilités face à Téléfilm; cette dernière continuerait d'exiger de tous les demandeurs qu'ils honorent les obligations financières négociées avec elle.

*Voies de communication.* Bien que Téléfilm désire soutenir le mieux possible l'industrie, elle est forcée de constater qu'offrir un traitement personnel pour chaque dossier est hautement improductif. On doit donc faire comprendre aux clients qu'il leur incombe de se familiariser avec les détails de la demande d'aide et du processus de financement. Téléfilm veillera néanmoins à améliorer ses moyens de communication, notamment en optimisant son site Web, en modernisant son système de réponse vocale dialoguée (IVR) afin de rendre le triage téléphonique plus efficace, et en reconsidérant le temps que son personnel consacre aux contacts directs avec les clients.

*Formation intégrée des clients.* Les membres du personnel présents à l'atelier ont suggéré que Téléfilm offre à sa clientèle des séances intégrées de formation, données par des consultants de l'industrie dans le but d'instruire les clients nouveaux et éventuels dans l'art de remplir les formulaires de demande. En procédant par groupe, Téléfilm pourrait dispenser, malgré ses ressources limitées, une formation qu'elle ne peut pas donner au besoin et au cas par cas.

*Mise en œuvre des améliorations.* Le groupe convient que, bien que ces changements soient souhaitables et nécessaires, plusieurs des mesures énumérées précédemment devront faire l'objet de réunions subséquentes et que leur faisabilité, leur pertinence, la demande en ressources qui les sous-tend, etc. devront faire l'objet de discussions plus approfondies.

## **D.2. Négociation des contrats**

Au moment de rationaliser le processus de demande, Téléfilm devra déterminer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas pour tous les clients et veiller à fournir cette information dès le début du processus. Cette procédure pourrait comprendre des normes de récupération et de non-récupération établies dès l'évaluation de la demande; pour la télévision, cela pourrait supposer qu'il faudra réduire l'étude des aspects créatifs.

## **D.3. Information commerciale**

Téléfilm doit approfondir sa connaissance du marché afin d'aider ses clients à mieux réussir sur le marché, particulièrement là où la concurrence est forte et lorsque ses clients recherchent une autre forme d'aide ou de soutien.

#### **D.4. Charte de service à la clientèle**

Téléfilm devrait élaborer une charte du service à la clientèle qui précise non seulement ce que le client peut obtenir de Téléfilm mais aussi ce que Téléfilm attend de ses clients, en retour de l'excellence de ses services. Cette approche indiquerait clairement au client qu'il s'agit d'une relation dans laquelle il a des responsabilités et qu'il y a une limite à ce qu'il peut attendre de Téléfilm.

#### **D.5. Accès à l'information**

Pour s'orienter dans le processus de demande d'aide, les clients de Téléfilm doivent avoir accès à une base de données contenant des renseignements sur le processus de demande, sur la négociation du contrat et sur les produits et services. Cet accès, qui joue un rôle déterminant sur la satisfaction de la clientèle, est un des critères ayant reçu une cote élevée. Le groupe reconnaît néanmoins que, à ce chapitre, il y a encore place pour une amélioration (là et dans les domaines mentionnés plus haut, telle la formation des clients) et, à cet effet, il a fait les recommandations suivantes :

*Communications.* Le site Web, comme les autres voies de communication, devrait être améliorés de manière à pouvoir inclure un éventail complet des plus récents documents le touchant les activités de Téléfilm. Le répertoire FAQ, par exemple, aurait besoin d'être remanié dès que possible. Le site Web est en cours de réorganisation, et ces nouvelles modifications devraient être apportées d'ici quelques mois.

Téléfilm a besoin d'un système de réponse vocale dialoguée (*IVR*) amélioré, qui répartira efficacement les appels téléphoniques vers les services concernés. Le groupe s'accorde aussi à dire que Téléfilm devrait utiliser des numéros de téléphone distincts pour son siège social et pour le bureau de la région du Québec.

*Ciblage.* Téléfilm devrait faire une distinction entre les clients réguliers et les clients nouveaux ou éventuels, car leurs besoins en information et en consultation sont différents. Le groupe a aussi remarqué que le personnel dispense, principalement par téléphone, de l'information qui ne devrait pas faire partie du service courant, d'autant plus que cette pratique a pour effet d'augmenter la charge de travail d'un personnel qui est déjà débordé.

*Rôle du personnel et formation.* Parce que les affectations sont rarement précises (manque de clarté dans la définition des fonctions de chacun), le personnel de Téléfilm ne sait pas nécessairement à qui transmettre un appel ou une demande d'information. Un virage vers une organisation plus axée sur la clientèle – l'un des sujets les plus discutés au cours de l'atelier – suppose une nouvelle formation pour le personnel. Cette formation, qui portera sur la révision ou l'établissement de nouvelles pratiques et procédures, devrait cibler en priorité le personnel de première ligne, car c'est lui qui est le plus en contact direct avec les clients et qui est souvent le moins informé des procédures internes.

Le groupe convient également que Téléfilm devrait mieux distinguer les pratiques qui sont du ressort du siège social et celles qui relèvent de ses quatre bureaux régionaux, notamment en ce qui a trait au service administratif et au service des opérations. Dans l'ensemble, le groupe convient que Téléfilm devrait faire preuve d'une plus grande habileté dans sa manière d'équilibrer les besoins des clients et les ressources de l'organisme au point de contact, de manière à diriger rapidement et efficacement les requêtes des clients vers les membres du personnel concernés.

*Meilleure documentation.* Le groupe reconnaît que les documents publiés par Téléfilm devraient être aussi à jour et complets qu'il est possible. Les bénéfices escomptés sont : une diminution du nombre d'appels pour des renseignements élémentaires, l'amélioration de la gestion des demandes, et la diminution du temps consacré par le personnel aux tâches secondaires.

## **D.6. Produits et services**

Les clients ayant participé à l'enquête étaient particulièrement insatisfaits du processus entourant la coproduction. Le personnel participant à l'atelier a émis l'opinion que cette insatisfaction était due à la lenteur du processus d'approbation. Les solutions proposées sont soit d'augmenter le personnel, soit de simplifier le processus. Toutefois, comme les coproductions requièrent une quantité de vérification préalable, le groupe a conclu qu'il serait plus réaliste d'augmenter le personnel affecté à cette activité.