

COMMENT UTILISER LES RESULTATS DES ENQUETES DE SATISFACTION ?

Introduction

L'enquête menée en automne 2002 auprès des institutions accueillant des personnes dépendantes a donné lieu à la remise de rapports aux institutions ainsi qu'à l'élaboration d'un rapport général. Dans l'introduction à ces documents nous avons notamment insisté sur les remarques suivantes :

- Les résultats des enquêtes de satisfaction ne constituent que l'un des éléments d'entrée des revues de direction. Un problème aura dès lors d'autant plus de probabilité d'être réel que son existence sera établie par plusieurs sources : enquêtes de satisfaction oui, mais aussi analyse des non-conformités, plaintes et réclamations, audits internes, etc...
- Une enquête de satisfaction n'est donc qu'un moyen parmi d'autres d'identifier la satisfaction. On peut aussi se baser sur des entretiens individuels, par exemple. Le seul avantage de l'enquête est de permettre d'établir des TENDANCES statistiques et de permettre des COMPARAISONS avec d'autres institutions.
- Dans tous les cas, les résultats des enquêtes de satisfaction doivent faire l'objet d'une ANALYSE et d'une INTERPRETATION. Il y a donc toujours lieu de s'interroger sur les facteurs déterminant la satisfaction, de procéder, si nécessaire, à des investigations complémentaires avant de prendre des mesures correctrices. Autre façon de le dire : une enquête de satisfaction peut permettre à l'institution de disposer d'indicateurs, de symptômes indiquant une situation positive ou négative, ainsi que d'hypothèses explicatives, plus ou moins grossières.

Dans cet exposé, j'aimerais développer les remarques précédentes, avec quelques exemples et résultats d'analyses statistiques plus fouillées des réponses des résidents-e-s.

Les déterminants de la satisfaction

Au départ, tout paraît simple :

- On identifie les diverses composantes de l'offre institutionnelle, les différents produits, comme disent les qualitatifs.
- On demande aux clients-e-s ce qu'ils pensent de chaque produit.
- On obtient des scores de satisfaction plus ou moins « soviétiques », ce qui rassure, rassure les comités, rassure les organismes payeurs et permet de ricaner sur la concurrence si ses scores de satisfaction sont moins bons que les nôtres.

Une telle approche est possible et assez répandue. Elle peut même être pertinente pour nombre d'entreprises soumises à la concurrence. Il est vrai que les enquêtes de satisfaction et leurs résultats peuvent représenter un outil de relations publiques, voire publicitaire, et qu'elles sont malheureusement souvent menées dans cet objectif. Il s'agit alors d'un détournement évident de l'objectif d'amélioration permanente assigné à ces enquêtes par les différents référentiels qualité.

Mais voudrions-nous considérer les enquêtes de satisfaction comme un véritable outil d'amélioration permanente que les choses se corsent. Car on est alors confronté à la nécessité de devoir répondre à une question très simple : Pourquoi les client-e-s sont-ils ou non insatisfait-e-s ? Quels sont, en d'autres termes, les déterminants des scores de satisfaction ? Car ce n'est bien évidemment que sur la base de cette information que nous pouvons mettre en place des mesures correctrices et préventives : on ne corrige pas une satisfaction ; on agit sur ses causes.

Nous sommes alors confrontés à une réalité très simple, mais très embêtante : les facteurs déterminant la satisfaction sont :

- nombreux
- complexes
- et il est par ailleurs impossible de peser sur certains d'entre eux.

Il en résulte une conséquence non moins désagréable : si nous voulions, dans une enquête de satisfaction, nous intéresser à l'ensemble des facteurs pesant sur la satisfaction de façon à remettre aux institutions une explication « clés en mains », nous devrions poser non pas une quarantaine de questions, mais vraisemblablement 150 ou plus. Cher, complexe et sans utilité aucune pour les petites institutions, pour des raisons statistiques.

S'agissant du questionnaire QuaTheDa, nous disposons de quelques variables explicatives, socio-culturelles en particulier. Cela nous a permis de dégager quelques tendances, lesquelles ont été pour l'essentiel confirmées par des analyses plus fines, menées selon des procédures statistiques plus élaborées.

Une analyse en clusters

- Une première technique, l'analyse en clusters, nous a permis de former des groupes de répondant-e-s relativement homogènes, dont les réponses sont semblables. Nous présentons ci-dessous les 4 groupes que nous avons constitués, classés par ordre décroissant de satisfaction.

Détail :

Clusters	Sat. générale	Sat. Offre	Sat. Maison	Sat. Compréhension	Sat. Compétence	Sat. Suivi	Sat. Outcome
1 (491 cas)	85.1653	82.8369	89.7463	88.7508	91.7422	92.3371	89.7997
2 (232 cas)	78.7291	75.4115	82.0438	76.9379	82.3779	61.4045	78.0891
3 (224 cas)	65.8828	61.0616	70.0874	65.9152	66.9010	67.9687	73.2887
4 (105 cas)	54.1629	47.6141	61.3810	47.3611	52.3452	43.0556	54.9603
Total (1052 cas)	76.5458	73.0472	81.0306	77.1522	80.4555	75.4080	80.2242

- Ordre décroissant de satisfaction sur chaque indice, des groupes 1 à 4
- Exception : Suivi : 3^e cluster plus satisfait que 2^e.

- En nous intéressant aux caractéristiques socio-culturelles de chaque groupe, nous avons pu dégager quelques tendances qui représentent un embryon d'explication. Ce sont en particulier les suivantes :

Un premier groupe, comportant 491 répondant-e-s, à satisfaction très élevée (85,1% de satisfaction générale) comporte :

- proportionnellement plus de germanophones
- plus de femmes
- plus de personnes âgées de plus de 40 ans

Un second groupe, comportant 232 répondant-e-s à satisfaction élevée (78.7% de satisfaction générale) comporte

- Une proportion sensiblement égale de francophones et de germanophones
- Plus d'hommes
- Plus de personnes âgées de 30 à 39 ans

Un troisième groupe, comportant 224 cas à satisfaction moins élevée (65,9% de satisfaction générale) comporte

- Une proportion un peu plus élevée de germanophones
- Plus d'hommes encore que dans le second groupe
- Plus de personnes âgées de moins de 40 ans

Un quatrième groupe, comportant 105 cas présente la satisfaction la moins élevée (54,2% de satisfaction générale). Il comporte :

- Plus de francophones et d'italophones
- La proportion la plus élevée d'hommes (78%)
- La proportion la plus élevée de moins de 30 ans (38%)

De tels résultats sont certes intéressants. A noter qu'une présentation complète en sera proposée dans un article à paraître, sous la signature de Madame S. Schaaf et du soussigné. Mais sont-ils suffisants à nous permettre de prendre des mesures d'amélioration ? Evidemment non. Pourquoi, par exemple, les personnes les plus âgées sont-elles les plus satisfaites ? Rien, dans notre étude ne permet de répondre à cette question. Il est donc nécessaire de procéder à des investigations complémentaires, en particulier selon la méthode que nous présenterons plus bas.

Une analyse factorielle

Nous avons également procédé à une analyse factorielle de nos données, laquelle nous permet d'identifier le poids de un ou plusieurs facteurs pour expliquer l'homogénéité des réponses, pour chaque indice et pour l'ensemble des questions. Il s'agit de dimensions sous-jacentes, établies statistiquement, et qu'il est alors nécessaire de comprendre théoriquement.

Les principaux résultats sont les suivants :

- Nous avons d'abord constaté que les indices que nous avons calculés sont pertinents, ce qui est un encouragement à les utiliser pour la seconde édition de l'enquête. Ils sont en effet généralement très bien corrélés à une seule dimension qui explique plus de 50% des variations de réponse. Ce résultat nous permettra d'élaborer une seconde version du questionnaire plus précise et de supprimer plusieurs questions redondantes.

- Mais, surtout : C'est pour une grande majorité des questions qu'une seule dimension explique plus de 50% des variations de réponses. En clair, cela signifie que les répondant-e-s manifestent une grande cohérence en répondant au questionnaire.

Ici encore, l'analyse ne nous en dit pas plus. Comment expliquer une telle cohérence ? Nous avons dès lors émis, après bien des discussions, deux hypothèses pour expliquer ces résultats. Ce sont les suivantes :

- Tout se passe, en premier lieu, comme si les répondant-e-s, avant même de remplir le questionnaire, décidaient d'être satisfaits ou moins satisfaits. Les réponses expriment en quelque sorte une **attitude générale** et transversale à l'ensemble des questions, à l'égard de l'institution.
- Mais cette première hypothèse renvoie à la question suivante : quels sont les déterminants de cette « attitude générale » ? Nous pouvons répondre à cette question, toujours à titre hypothétique, en supposant que les répondant-e-s ne décident pas d'être satisfaits sur la base d'une comparaison entre le traitement attendu et le traitement réel, mais en comparant leur situation institutionnelle avec leur perception de la qualité de vie qu'ils considèrent comme probable en dehors de l'institution.

Nous sommes loin d'être sûrs de ces deux hypothèses. C'est la raison pour laquelle nous tenterons de les vérifier dans la seconde édition de l'enquête, en posant des questions visant à mieux identifier les représentations de la vie hors institution.

Mais, vous le constatez comme nous : de tels résultats ne font que nous offrir des pistes, des directions de travail, encore bien insuffisantes. Il faut donc faire autre chose. Alors quoi ?

Pour le comprendre, tentons de mieux mettre en évidence les déterminants de la satisfaction.

Sur la base de la littérature et d'autres enquêtes que nous avons menées, ce pourraient être essentiellement les suivants :

- Les propriétés perçues du produit offert, bien évidemment
- La perception de la qualité de l'organisation des ressources humaines. Ainsi, les personnes exprimeront moins volontiers une insatisfaction lorsqu'elles perçoivent que le personnel est surchargé.
- L'appareil de mesure utilisé : nous avons par exemple constaté que les insatisfactions exprimées sont plus nombreuses, plus précises lorsque l'on procède par entretiens.
- La perception de l'effet de l'expression d'une insatisfaction sur le réseau primaire et secondaire. Même en utilisant un questionnaire anonyme, cette dimension peut jouer un rôle non négligeable. Les personnes peuvent s'auto-censurer, percevant que l'expression d'une insatisfaction est injuste à l'égard de leurs proches.
- La trajectoire socio-professionnelle : C'est ainsi que nous avons constaté en interrogeant des résidents en EMS, que les personnes satisfaites de leur vie avant l'entrée au sein des institutions tendent à être moins critiques que les autres.

- L'état de santé et la perception du bien-être actuel. Cette variable est bien corrélée à l'insatisfaction dans notre étude.
- Les capacités cognitives : Un jugement de satisfaction requiert la mobilisation de capacités opératoires (représentation du produit attendu, réel, méthode de comparaison, etc...) qui sont variables selon les individus.
- La culture des gens, soit l'ensemble des informations qu'ils mobilisent pour s'adapter à la réalité.

Voudrions nous nous intéresser à l'ensemble de ces dimensions que nous devrions définir un grand nombre d'indicateurs pour les identifier dans leur complexité. Si nous nous intéressons, par exemple, à la culture des résident-e-s, cette dimension se décompose en plusieurs sous-dimensions, une batterie d'indicateurs étant à définir pour chacune d'entre elles. Sans être exhaustif, on peut par exemple relever :

- les stratégies de coping, soit l'ensemble des ressources cognitives mobilisées pour surmonter des situations perçues comme désagréables, frustrantes. Or on sait que ces stratégies sont variables, en particulier selon le sexe, l'appartenance socio-culturelle, etc...
- La prédominance de normes d'internalité ou d'externalité mobilisées pour expliquer l'occurrence de situations positives ou négatives : Ainsi, les personnes s'estimant généralement responsables de ce qui leur arrive (norme d'internalité) seront probablement plus satisfaites, à prestation égale que les autres.
- De façon générale, l'ensemble des compétences sociales acquises par les personnes, la connaissance de l'institution et des moyens de s'y adapter par exemple.
- Le niveau d'aspiration des résident-e-s, soit la représentation de l'identité sociale qu'ils perçoivent comme positive et désirable.

Etc...etc...

Cette énumération peut sembler au premier abord décourageante. Car, encore une fois, il est hors de question, sauf à construire des questionnaires longs et très coûteux, à tenir compte de l'ensemble de ces facteurs.

La dépendance : un trouble de la satisfaction ?

Il y a alors une autre possibilité, qui nous renvoie plus précisément au sujet de mon intervention. Une autre possibilité qui se fonde sur un constat très simple : en termes de qualitatif, la maladie, la dépendance, pourrait être définie comme

trouble de la satisfaction.

Que nous apporte cette curieuse définition de la dépendance ? Une chose très simple :

LE CHERCHEUR TENDE D'ETABLIR, SUR DES AGREGATS, DES ECHANTILLONS, DES TENDANCES QUI VISENT A VERIFIER LES MEMES HYPOTHESES QUE LE PROFESSIONNEL CONFRONTE A UN CAS, JEAN, GRETCHEN PAR EXEMPLE.

Car finalement : La tâche de tout professionnel, face à des cas particuliers, spécifiques, est de tenter de comprendre leurs insatisfactions, jugements, attitudes, en vue, le cas échéant, de tenter de les modifier. Ses analyses, alors, seront le plus souvent infiniment plus fines, complexes que celles que nous pouvons vous fournir sur la base de nos enquêtes. Elles déboucheront sur des hypothèses de compréhension des client-e-s découlant de plusieurs sources d'information :

- La formation et l'expérience des intervenant-e-s, bien sûr
- La littérature
- L'avis des collègues de travail
- Et, enfin, le résultat d'enquêtes de satisfaction.

Ces constats permettent de mettre en évidence la méthode que l'on peut utiliser pour analyser les résultats des enquêtes de satisfaction, laquelle repose sur le principe suivant :

TENTER, EN MOBILISANT SES CONNAISSANCES PROFESSIONNELLES, D'ETABLIR DES HYPOTHESES DE COMPREHENSION DES RESULTATS, DEBOUCHANT EVENTUELLEMENT SUR DES PROPOSITIONS D' ACTIONS CORRECTRICES.

Les enquêtes de satisfaction, en d'autres termes, produisent des faits, constats, qui demandent dans tous les cas à être analysés sur la base des compétences professionnelles. L'objectif n'est alors pas, contrairement aux pratiques usuelles, de proposer des mesures permettant d'améliorer la situation d'une personne mais d'optimiser la qualité de l'offre institutionnelle. A cet effet, il est nécessaire de mettre en place une **procédure** de traitement des résultats des enquêtes de satisfaction, laquelle est esquissée dans l'exemple ci-dessous.

Une institution constate que son score de satisfaction est peu favorable concernant la nourriture. Elle applique alors la procédure suivante :

1. DESIGNATION PAR LA DIRECTION D'UN GROUPE DE TRAVAIL POUR ANALYSER CE PROBLEME.
2. REVUE DIÉTETIQUE SUR UN MOIS, PORTANT SUR :
 - a. La composition des menus
 - b. Leur variété
 - c. Le maintien de la chaîne du chaud et du froid
 - d. La présentation des mets
 - e. Etc...

3a : Si des défauts majeurs sont identifiés :

Adoption de mesures correctrices
Application
Evaluation

3b : Si des défauts majeurs ne sont pas identifiés :

Formulation d'**hypothèses**, en groupe de travail, sur les autres facteurs qui peuvent déterminer un jugement négatif sur la nourriture. Par exemple :

- L'environnement social du repas pourrait être inadéquat
- La culture alimentaire des résidents et différente de celle du cuisinier
- On se plaint de la nourriture du fait que l'on n'ose pas se plaindre d'autres choses.
- Etc...

4 : VERIFICATION ou étayage de ces hypothèses, par exemple par des entretiens de groupe avec les client-e-s par exemple.

5. Adoption D'HYPOTHESES DE MESURES CORRECTRICES,

- application
- évaluation.

Cette procédure, résumée ici reproduit exactement les pratiques des professionnel-le-s lorsqu'ils ou elles rencontrent des problèmes, individuels ou collectifs. On voit donc que l'utilité des enquêtes de satisfaction n'est que d'offrir des informations supplémentaires, des pistes que l'on va tenter d'explorer en mobilisant vos connaissances professionnelles.

UNE ENQUETE DE SATISFACTION SIGNALE QUE CERTAINS CLIGNOTANTS PASSENT AU JAUNE ET QUE L'INSTITUTION DOIT ESSAYER DE COMPRENDRE POURQUOI AVANT QU'ILS NE PASSENT AU ROUGE ! C'EST DONC UN OUTIL PERMETTANT DE DEFINIR DES **PRIORITES** DANS LA REFLEXION RELATIVE à L'AMELIORATION PERMANENTE.

Des comparaisons entre institutions, pourquoi ?

Mais venons-en maintenant aux comparaisons interinstitutionnelles, au benchmarking, comme disent les snobs.

Pour dire, d'abord, ce qu'elles ne peuvent offrir :

Il faut le dire fortement : les enquêtes de satisfaction ne peuvent servir à établir une hiérarchie des institutions et encore moins une évaluation de leurs résultats, en particulier de la part des organismes payeurs ou de surveillance. Il se trouve malheureusement quelques apprentis sorciers pour croire le contraire. De telles pratiques doivent être dénoncées pour ce qu'elles sont : de véritables impostures technocratiques.

Le constat précédent est d'autant plus vrai que nous constatons que les variations de l'offre institutionnelle n'expliquent que très partiellement les scores de satisfaction. C'est ce que nous avons établi pour la première édition de l'enquête QuTheDa, en procédant à une analyse hiérarchique linéaire. Cette technique permet d'identifier la part de la satisfaction due aux variations d'institutions et la part qui est spécifique aux caractéristiques personnelles des client-e-s.

Or les résultats sont sans appel : Les variations institutionnelles n'expliquent que faiblement la satisfaction, de 11 % au plus, s'agissant des indices « maison » et « suivi », en particulier. Les variations de la satisfaction sont donc essentiellement dues aux caractéristiques des client-e-s, les différences de composition de la clientèle entre institutions rendant alors compte, pour l'essentiel, des variations de taux de satisfaction. On comprend dès lors que toute comparaison à but évaluatif est infondée.

Et pour dire ce qu'elles peuvent offrir :

Les comparaisons interinstitutionnelles n'ont dès lors qu'une seule utilité : elles permettent, du fait de la mise en évidence des différences séparant une institution des autres de s'interroger sur les origines de ces écarts. Et c'est tout.

COMMENT SE FAIT-IL QUE LES SCORES DE SATISFACTION D'UNE INSTITUTION, SUR TEL OU TEL OBJET, SOIENT PLUS HAUTS OU PLUS BAS QUE DANS LES INSTITUTIONS DE MEME TYPE ?

On veut donc en avoir le cœur net. Mais comment ? Exactement selon la même procédure que celle que nous avons suggérée plus haut. Avec, en plus, une possibilité : celle de réfléchir avec **d'autres institutions** sur les résultats des études de satisfaction. Je souhaite vivement, après cette première expérience et ultérieurement, qu'elle favorise les relations entre institutions, la formation de groupes de réflexion, la recherche commune de solutions. Car il faut le noter ici : c'est précisément du fait que nous avons réussi à établir le fait que les variations de l'offre institutionnelle sont pour peu de choses dans l'explication de la satisfaction que les institutions ont tout intérêt à rechercher ensemble les mesures relevant de l'amélioration permanente.

Conclusion

Avez-vous déjà sauté en parachute ? C'est une expérience que je vous conseille.

Passée la première émotion, les yeux s'ouvrent et contemplant le paysage, de haut, un paysage dessiné comme sur une carte.

On descend et la carte perd en précision, cependant que les détails du paysage apparaissent avec plus de clarté.

On atterrit plus ou moins bien et, le souffle retrouvé, on regarde autour de soi. C'est alors que nous réalisons qu'il fallait voir le paysage d'en haut pour mieux situer cet arbre, devant nous, cette maison, cette prairie.

Une enquête de satisfaction nous permet de voir le paysage d'en haut, de façon schématique, grossière. Son utilité n'est alors que de nous permettre de référer ce que nous observons et tentons de comprendre dans la vie de tous les jours à des tendances d'ensemble.

Martial GOTTRAUX

EESP