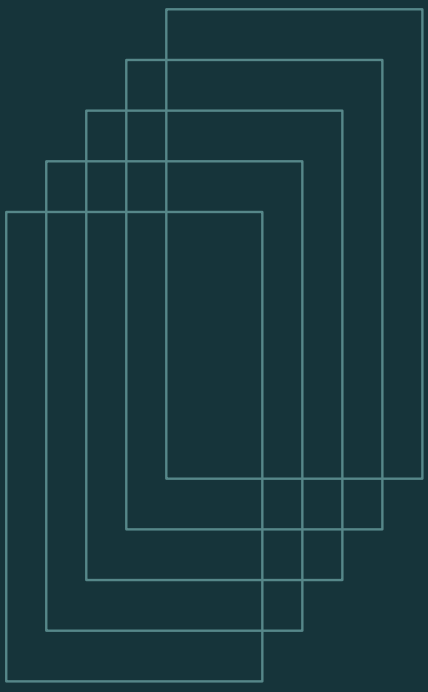
MAÏMOUNA NIANE

LE CLIENT MYSTÈRE

Ce que les organisations ne voient pas…
et que leurs clients vivent.



OBSERVER. COMPRENDRE. TRANSFORMER.

Un essai de terrain et un guide pour agir

Logement social, services publics
et entreprises de services

Observer sans piéger. Transformer sans déshumaniser.

Au lecteur

Ce livre défend une conviction : la qualité ne se décrète pas depuis un organigramme. Elle se vérifie dans ce qu'une personne peut effectivement comprendre, obtenir et accomplir. Le client mystère est un moyen de regarder cette réalité, non un tribunal ni une machine à fabriquer une vérité absolue.

Les pages autobiographiques procèdent de mon récit personnel. Les analyses engagent mon regard. Les recherches et les dispositifs publics sont référencés par des numéros entre crochets ; leurs sources figurent en fin d'ouvrage. Les propositions de grilles, de schémas et d'organisation sont des outils pédagogiques originaux, non des normes ou des instruments scientifiquement validés.

Les mises en situation intitulées « Cas pédagogique » sont fictives. Elles rendent un mécanisme intelligible ; elles ne rapportent pas une mission identifiable. Aucun résultat confidentiel d'un organisme accompagné n'est publié. Les personnes, les lieux et les calendriers des missions ne constituent pas un jeu de devinettes offert au lecteur.

Les exemples chiffrés de pilotage et d'économie sont des simulations explicitement signalées. Ils ne valent ni statistiques nationales, ni promesses de rentabilité. Les comparaisons internationales portent sur des dispositifs documentés, dans leur contexte et à leur date.

Enfin, les repères juridiques sont généraux. Ils ne remplacent pas l'examen d'un projet avec les ressources humaines, le délégué à la protection des données et, lorsque nécessaire, un conseil juridique. Une méthode utile commence par des limites claires.

Comprendre avant de mesurer

Avant-propos : quand le dossier est clos, mais pas le problème 5

I. D'où je regarde 7

Une enfance, un métier, une responsabilité 7

L'expérience personnelle n'est pas une preuve universelle 12

II. Le mystère est une méthode, pas une fin 15

Définitions, histoire et complémentarité des regards 15

Observer avec rigueur ; agir avec loyauté 21

III. Ce que les sciences humaines changent au regard 29

Reconnaissance, capacités et justice 29

Temps, émotions, cultures et travail réel 37

IV. La fabrique de l'expérience 45

Promesses, canaux, lieux et parcours 45

Accessibilité, information et interprétation des signaux 54

V. Regarder ailleurs sans copier aveuglément 61

Neuf regards internationaux et intersectoriels 62

Comparer des méthodes, non distribuer des médailles 71

Passer du constat au changement

VI. Concevoir, conduire et exploiter une enquête 73

Cadrage, échantillonnage, scénarios et formation 73

Observer, coder et interpréter 80

Restituer, corriger, vérifier 87

Coûts, achats et programme à quatre-vingt-dix jours 91

VII. Quelle relation voulons-nous construire ? 95

Management, intelligence artificielle et participation 95

Manifeste et conclusion 103

Douze outils pour commencer 105

Charte, cadrage et scénarios 105

Grilles, indicateurs et exercices 109

Décision, action et autodiagnostic 113

Références et lectures 117

Provenance, statut des exemples et usage des outils 122

Glossaire 123

La question à emporter 125

Ce livre peut se lire dans l'ordre, comme un cheminement du regard vers l'action. Pour préparer une première campagne, commencez par le cadre éthique, puis le cadrage et les douze outils. Pour une discussion de direction, rapprochez les pages consacrées aux promesses, aux coûts et à la restitution. Aucun score ne dispense de lire les conditions dans lesquelles il a été produit.

Le dossier est clos. Le problème, lui, attend.

Cas pédagogique. Une habitante appelle pour savoir ce que devient sa demande. Le conseiller la salue avec courtoisie, vérifie son dossier et lui explique qu'un message a été transmis. L'appel est traité. Le dossier est renseigné. Le tableau de bord s'enrichit d'une ligne satisfaisante. Le soir, pourtant, l'habitante ne sait toujours pas qui interviendra, ni quand, ni ce qu'elle doit faire si rien ne se passe.

Faut-il en conclure que le conseiller a mal travaillé ? Pas si vite. Peut-être a-t-il utilisé toutes les informations dont il disposait. Peut-être attend-il lui-même une réponse d'un service technique ou d'une entreprise. L'interaction visible n'est que le bout d'une chaîne. C'est précisément cette chaîne que nous devons apprendre à regarder.

Nous savons produire des chartes, des engagements et des indicateurs. Nous savons moins bien décrire ce qui arrive à une promesse après son premier contact avec la réalité. Qui la porte ? Qui la transmet ? Qui l'ajuste lorsqu'elle devient intenable ? Qui prévient la personne concernée ?

Le client mystère m'intéresse pour cette raison. Il déplace le point de départ. Au lieu de demander seulement si l'organisation a exécuté son processus, il demande ce que le parcours permet réellement à l'usager de faire.

> *Une demande peut avoir circulé partout sans avoir été prise en charge nulle part.*

Ce livre ne propose pas de remplacer les professionnels par un regard extérieur. Il propose de mettre leurs regards en dialogue avec celui des personnes qui vivent le service. La bonne question n'est pas : « Qui allons-nous prendre en faute ? » Elle est : « Qu'avons-nous besoin de comprendre pour tenir ce que nous promettons ? »

Un livre pour les deux côtés du guichet

J'écris pour les responsables qui veulent savoir ce que leurs indicateurs laissent dans l'ombre. Pour les professionnels de l'accueil qui demandent des moyens, pas seulement des injonctions à sourire. Pour les habitants, usagers et clients qui souhaitent être considérés autrement que comme un flux. Pour ceux qui forment, évaluent, conçoivent et dirigent les services.

Le logement social est mon point d'ancrage. Mais les questions posées ici traversent une mairie, une banque, un hôtel, une entreprise de maintenance ou un établissement médico-social : suis-je au bon endroit ? Ai-je compris ? Puis-je exprimer une difficulté sans être humilié ? Qui m'expliquera la suite ? Les réponses ne sont pas interchangeables, car les droits, les contraintes et les métiers différent. Le besoin de cohérence, lui, permet le dialogue.

Je ne crois pas à la recette qui réconcilierait tout le monde avec un nouveau script. Je ne crois pas davantage à la toute-puissance d'un score. Une note peut rendre une situation visible ; elle ne la répare pas. Un sourire peut ouvrir la relation ; il ne remplace pas une intervention attendue.

L'humour trouvera sa place, parce que nos contradictions organisationnelles ont parfois un talent comique remarquable. Nous pouvons avoir une direction de la simplification, un comité de simplification et trois formulaires pour lui soumettre une idée. Rire de cette situation n'oblige pas à se moquer de ceux qui la subissent.

L'ambition de ces pages est double : nourrir la réflexion et permettre une première action mieux conçue. On y trouvera des concepts, mais aussi des scénarios, des règles de calcul, des questions et des garde-fous. Le dernier mot ne revient pas à la méthode. Il revient au service effectivement rendu.

Avant le métier, il y avait le logement

J'ai grandi dans les Vosges, dans un logement social, au sein d'une famille modeste. Avant d'en connaître les organisations, les référentiels et les acronymes, j'en connaissais la vie quotidienne. Je savais ce que l'on ressent lorsque son adresse semble raconter une histoire à votre place. Je savais aussi ce que peuvent produire le partage, l'entraide et une attention donnée sans condescendance.

Cette origine ne me donne aucun monopole de la compréhension. Tous les habitants ne vivent pas les mêmes choses. Toutes les enfances en logement social ne se ressemblent pas. Mais elle m'empêche de considérer un logement comme une simple unité de patrimoine ou son occupant comme une ligne dans un fichier.

Dans mon histoire, l'habitat touche à la place que l'on croit avoir dans le monde. Il y a la porte que l'on ferme pour se retrouver chez soi. Il y a celle que l'on n'ose pas ouvrir. Il y a les regards qui diminuent et ceux qui redonnent confiance. Un service peut intervenir sur un équipement tout en abîmant la relation ; il peut aussi expliquer une limite sans porter atteinte à la dignité.

Je n'ai pas oublié la honte qui peut accompagner certaines situations. Mais je refuse que la honte devienne le portrait obligé du logement social. J'y ai aussi rencontré la solidarité et des professionnels attentifs. Ce sont ces deux expériences, ensemble, qui nourrissent mon exigence.

Lorsque j'observe aujourd'hui un accueil, une visite ou un courrier, je cherche ce que la procédure ne raconte pas : la manière dont une personne est autorisée à prendre sa place. Pas une place privilégiée. Une place ordinaire, légitime, sans avoir à s'excuser d'exister.

Un professionnel qui expliquait sans rabaisser

Je garde le souvenir d'un chargé de clientèle qui prenait le temps de parler à mes parents et aux enfants. Il expliquait des règles de vie quotidienne sans nous réduire à ce que nous ne savions pas encore. Il ne transformait pas une incompréhension en jugement sur notre valeur. Cette manière d'entrer en relation m'a durablement marquée.

Je ne lui prête pas, rétrospectivement, un discours qu'il n'a pas tenu. Je ne sais pas quels indicateurs mesuraient son activité. Je sais ce que j'en ai retenu : il nous regardait comme des personnes. Il pouvait rappeler une règle tout en laissant intacte notre dignité.

C'est une leçon professionnelle importante. La considération n'est pas l'abandon des exigences. Expliquer pourquoi un comportement pose problème, montrer comment faire autrement et vérifier que l'explication a été comprise peuvent être plus exigeants qu'une réprimande. Cela demande de distinguer la personne, la situation et l'acte.

Mon histoire familiale relie les Vosges et le Sénégal. Elle m'a appris que ce qui paraît évident dans un environnement ne l'est pas nécessairement dans un autre. Elle ne m'autorise pas à expliquer le comportement de tous les Sénégalais, de tous les immigrés ou de tous les locataires. Une culture n'est pas une fiche de consignes à appliquer à quelqu'un.

Le souvenir de ce professionnel accompagne ma façon d'aborder les dispositifs mystères. La grille doit pouvoir voir une réponse exacte et une explication utile. Elle doit aussi rester assez modeste pour ne pas prétendre mesurer, en quelques cases, toute la qualité d'une rencontre.

> *On peut rappeler une règle sans rappeler à quelqu'un qu'on se croit au-dessus de lui.*

Apprendre le service, puis l'organisation

Mes premières expériences de travail ne se sont pas déroulées dans une salle de réunion. Le service, l'hôtellerie et la restauration m'ont appris le contact, l'effort et la nécessité d'anticiper. Dans ces métiers, la promesse rencontre vite son épreuve : une chambre doit être prête, une commande comprise, une attente expliquée. Le client ne visite pas l'organigramme avant de formuler sa demande.

En 2006, j'ai rejoint le logement social en alternance. J'y ai progressivement exploré les ressources humaines, le management de la qualité, le contrôle interne, le relogement, le marketing et la communication. J'ai poursuivi mes études jusqu'à un master en management des organisations publiques. Ce parcours m'a appris à articuler les situations humaines et les systèmes qui les rendent possibles ou difficiles.

J'ai découvert la distance entre le travail décrit et les arbitrages du quotidien. Une procédure peut prévoir une transmission impeccable ; encore faut-il que le bon interlocuteur soit disponible, que l'information soit complète et que quelqu'un sache qu'une réponse est attendue. Ce qui semble un détail sur un schéma devient parfois le centre de la journée d'un habitant.

Les missions d'audit, de conseil et de formation ont prolongé cet apprentissage. Elles m'ont appris autant à poser des questions qu'à présenter des solutions. Un outil n'est pas utile parce qu'il est sophistiqué. Il l'est si ceux qui doivent s'en servir comprennent ce qu'il permet de décider.

Je ne raconte pas une ascension sans hésitation. Je raconte une succession de déplacements : du service à l'organisation, de l'organisation au parcours, et du parcours à la personne qui essaie simplement de vivre sa vie.

Entreprendre pour relier les morceaux

J'ai créé des projets numériques, accompagné des organisations et contribué à des démarches de formation. Monbailleur.fr, lancé en 2014, participait déjà d'une interrogation sur l'accès à l'information et la visibilité de l'offre. La formation des gardiens m'a, de son côté, rappelé combien les métiers de proximité portent une connaissance que les tableaux ne contiennent pas.

En 2022, la création de QSBAIL a ouvert une nouvelle étape, avec le soutien de mon compagnon. Il ne s'agissait pas seulement de proposer une prestation de plus. Je cherchais une manière de relier l'analyse, l'action concrète et le retour d'expérience. Observer un dysfonctionnement sans pouvoir aider à le traiter laisse souvent un goût d'inachevé.

Cette position d'entrepreneure crée aussi une responsabilité intellectuelle. Je commercialise des services ; je dois donc pouvoir dire ce qu'ils ne démontrent pas. Aucun cabinet ne devrait confondre son argumentaire commercial avec une preuve scientifique. Le client mystère n'est pas la réponse à toutes les questions sous prétexte qu'il figure dans notre catalogue.

Dans ce livre, je ne promets ni miracle de productivité ni transformation automatique. Une campagne peut faire apparaître une difficulté. Sa correction dépend ensuite d'une décision, de ressources, de compétences et d'une volonté de suivi. Le meilleur rapport du monde ne rappelle pas un habitant à la place d'un service.

Je souhaite transmettre une façon de travailler : partir des usages, regarder les interfaces, associer les professionnels et vérifier les effets. Il faut parfois moins d'outils nouveaux et davantage de cohérence entre ceux qui existent. L'innovation commence aussi lorsqu'une promesse retrouve enfin son responsable.

Quand l'autonomie n'est plus une évidence

L'accompagnement de ma mère, atteinte de la maladie de Charcot, a profondément marqué mon rapport à l'autonomie et à l'habitat. Je ne transforme pas cette histoire en argument de vente. Elle m'a rendue plus attentive à ce qu'une organisation suppose, sans le dire, des capacités de la personne qui la sollicite.

Parler, se déplacer, tenir un téléphone, attendre, expliquer une nouvelle fois : ces gestes que nous considérons parfois comme anodins ne le sont pas pour tout le monde, ni à tous les moments de la vie. Le besoin d'aide n'enlève ni la singularité, ni les préférences, ni le droit d'être consulté.

Je veux que l'on puisse continuer à penser son logement comme un chez-soi lorsque les circonstances changent. Cela n'autorise pas à promettre que toute situation pourra trouver une solution dans le logement actuel. Cela oblige, en revanche, à ne pas confondre une limite technique avec la fin du dialogue.

Dans une évaluation, je propose donc de regarder les hypothèses cachées : la personne doit-elle entendre un message vocal ? Lire un document complexe ? Se connecter pendant des horaires précis ? Faire intervenir un proche alors qu'elle ne souhaite pas lui confier toutes ses informations ? Chaque condition peut modifier l'accès effectif au service.

Cette attention ne consiste pas à attribuer un diagnostic à partir d'une voix ou d'un comportement. Elle consiste à demander, avec tact, quel mode de communication convient et quelle aide serait utile. La vulnérabilité n'est pas une identité que l'organisation distribue. C'est parfois la rencontre entre une situation de vie et un service mal adapté.

Ce que mon histoire permet, et ne permet pas

L'expérience personnelle donne une sensibilité ; elle ne dispense pas d'une méthode. Ce que j'ai vécu peut m'aider à poser une question négligée. Cela ne prouve pas que toutes les personnes partagent mon interprétation. Je peux être touchée par une situation et me tromper sur sa cause.

Cette discipline est essentielle pour un enquêteur mystère. Une attente peut rappeler un souvenir d'abandon. Un ton peut paraître sec dans un contexte et professionnel dans un autre. Une personne très aimable peut fournir une information inexacte. Nous n'observons jamais sans filtres ; nous pouvons, en revanche, apprendre à les rendre discutables.

Je distingue trois écritures. Le récit personnel dit : « Voici ce que j'ai vécu et ce que j'en retiens. » L'observation dit : « Voici ce qui s'est passé dans les conditions décrites. » L'interprétation dit : « Voici une explication possible, à examiner. » Les confondre donne au lecteur une certitude que le matériau ne permet pas.

Ce livre assume un point de vue : la dignité, l'équité et la protection des professionnels ne sont pas des accessoires du service. Mais il ne transforme pas cette conviction en raccourci causal. Un incident ne prouve pas une culture d'entreprise ; un entretien ne résume pas une population ; une belle histoire ne mesure pas un impact.

Le lecteur trouvera donc des questions autant que des réponses. Ce n'est pas une précaution pour ne rien dire. C'est une manière de dire quelque chose de suffisamment solide pour que d'autres puissent le discuter, l'éprouver et l'améliorer. La rigueur est une forme de respect envers ceux dont nous parlons.

Client, usager, habitant : les mots engagent

Dire « client » met l'accent sur un service, une attente et la responsabilité de celui qui le propose. Dire « usager » rappelle l'utilisation d'un dispositif et, souvent, une relation avec une mission collective. Dire « habitant » restitue une vie qui ne se résume pas au contrat. Aucun de ces mots ne contient, à lui seul, toute la relation.

Dans le logement social, je ne souhaite pas importer une vision dans laquelle la personne la plus rentable obtiendrait la meilleure attention. Un droit ne devient pas un avantage de fidélité. Une difficulté à payer ne retire pas le droit à une explication respectueuse. Et la rareté d'une offre ne justifie pas de considérer l'attente comme une dette de gratitude.

Inversement, refuser le mot « client » ne devrait pas servir à refuser l'exigence de qualité. Une mission d'intérêt général mérite autant de clarté et de fiabilité qu'une prestation marchande. Elle demande même de regarder les personnes qui ne savent pas réclamer, celles qui ne peuvent pas choisir une autre organisation et celles qui restent en dehors des canaux habituels.

J'utiliserai donc ces mots selon les contextes. Le client mystère conserve son nom conventionnel, y compris lorsqu'il observe un parcours d'usager. Mais l'objectif n'est pas de transformer toute relation en consommation. Il est de rendre l'organisation responsable de l'expérience qu'elle fait vivre.

Question de travail : dans votre vocabulaire interne, la personne apparaît-elle comme un dossier, une demande, un risque, un partenaire ou un sujet de droits ? Les mots ne suffisent pas à changer les pratiques. Ils peuvent cependant révéler ce que nous avons pris l'habitude de ne plus voir.

La question qui déplace le regard

Au lieu de commencer par « Notre accueil est-il bon ? », essayons : « Une personne ayant ce besoin peut-elle accomplir sa démarche, comprendre la suite et savoir qui en répond ? » Cette formulation change le périmètre. Elle oblige à suivre ce qui se passe avant et après le contact.

Cas pédagogique. Un prospect trouve une annonce claire, obtient une visite et reçoit un accueil courtois. Sur place, il découvre des travaux dont personne ne sait confirmer la date. L'échange humain peut être réussi tandis que la promesse commerciale demeure imprécise. Un indicateur unique ferait disparaître cette contradiction.

Pour travailler, je propose quatre questions simples : la personne peut-elle entrer dans le service ? Reçoit-elle une information utile et juste ? La prise en charge se poursuit-elle au-delà du premier contact ? L'organisation vérifie-t-elle ce qui a été effectivement accompli ? Ce cadre ne constitue pas une certification. Il sert à choisir les bonnes observations.

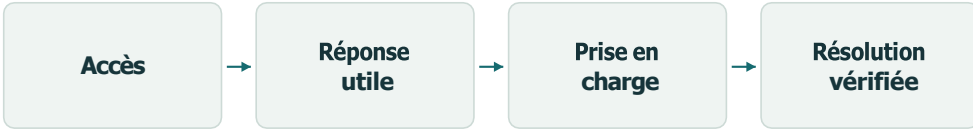


Figure 1. Quatre passages, quatre vérifications.

Le schéma invite à ne pas confondre les étapes. Un appel décroché n'est pas encore une réponse ; une réponse n'est pas toujours une prise en charge ; une prise en charge n'est pas une résolution. Et une résolution technique n'efface pas automatiquement une expérience pénible.

La suite du livre développe cette discipline : examiner chaque passage sans accuser par avance celui qui se trouve en première ligne. Il ne s'agit plus de chercher le sourire manquant dans une organisation parfaite. Il s'agit d'observer comment une organisation réelle rend possible un service digne de sa promesse.

Observer un service depuis son point d'usage

Le client mystère est une observation organisée dans laquelle une personne joue un rôle d'utilisateur défini, suit un scénario et restitue ce qu'elle a constaté. L'interlocuteur ne connaît pas, au moment du contact, sa qualité d'enquêteur. Les guides professionnels insistent sur la préparation, la pertinence des situations et la qualité du compte rendu. [1, 2]

Le mot « mystère » attire l'attention ; les mots « observation organisée » devraient retenir l'essentiel de notre effort. Sans besoin précis, sans critères et sans règles de restitution, on obtient une anecdote. L'anecdote peut être instructive, mais elle ne doit pas porter le costume d'une mesure qu'elle n'est pas.

Une visite, un appel, un message, un formulaire ou un parcours numérique peuvent être observés. Certains scénarios se limitent à une demande d'information. D'autres suivent un engagement dans le temps. D'autres encore nécessitent un véritable usager volontaire, car inventer un dossier ferait perdre sa crédibilité ou créerait des effets indésirables.

La méthode produit une trace située. Elle montre ce qui est arrivé à cette personne, avec ce besoin, par ce canal, dans ces conditions. Elle peut documenter un écart, déclencher une investigation ou vérifier une correction. Elle ne permet pas, sans dispositif adapté, d'estimer la fréquence du problème dans toute la population.

Avant tout lancement, une phrase devrait pouvoir être complétée : « Nous observerons ceci afin de décider cela. » Si la seconde partie reste vide, il faut reprendre le cadrage. Acheter des appels mystères sans savoir quelles décisions ils doivent éclairer, c'est commander un thermomètre pour décorer le bureau.

Une histoire sans acte de naissance magique

On aimerait donner au client mystère un inventeur, une ville et une date. Les récits professionnels évoquent des pratiques anciennes de contrôle dans le commerce et les services, puis leur élargissement à l'évaluation de la qualité. Mais les sources retenues ici ne permettent pas d'établir une invention unique, universellement attestée. Je préfère cette limite à une origine précise mais fragile.

Un jalon documenté est l'article d'Alan Wilson publié en 1998 sur l'usage du mystery shopping pour mesurer la prestation de service. Il montre qu'à cette date la pratique constitue déjà un objet de recherche et de discussion méthodologique. Il ne s'agit donc pas de la naissance de la méthode. [2]

L'histoire qui nous intéresse est surtout celle d'un déplacement du regard : du contrôle d'un geste vers l'examen d'une expérience, puis vers l'analyse des systèmes qui produisent cette expérience. Ce déplacement n'est ni linéaire ni achevé. Des usages de contrôle, d'apprentissage, de régulation et de comparaison coexistent.

Les chapitres internationaux apporteront des repères datés : recherche sur les services, enquêtes de discrimination dans le logement, supervision financière, observation de soins et évaluation de l'accueil public. Chaque contexte a ses finalités et ses contraintes. Réunir ces pratiques sous une même étiquette ne les rend pas identiques.

La question historique conduit ainsi à une question actuelle : quel usage voulons-nous privilégier ? Un dispositif destiné à surprendre une faute n'aura pas la même architecture qu'un dispositif destiné à comprendre un parcours. Le choix du but précède le choix de la grille, du prestataire et du nombre de visites.

Des jalons, pas une légende des origines

La frise suivante juxtapose des repères publics. Elle n'est ni une chronologie exhaustive ni la preuve qu'un secteur aurait inventé la méthode pour les autres. Elle permet de voir comment une observation en situation peut servir des questions différentes.



Figure 2. Quelques jalons documentés, sans date d'invention unique.

En 1998, les travaux de Wilson discutent la mesure du service. En 2013, les résultats de l'enquête américaine sur les discriminations dans le logement, menée en 2012, sont publiés. En 2015, le CGAP tire des enseignements de travaux sur les services financiers dans sept marchés. En 2021, l'Autorité bancaire européenne publie un guide pour les autorités compétentes. Le guide MRS de 2024 actualise des recommandations professionnelles. [1, 2, 3, 27, 30]

Cette diversité interdit de traiter toute observation incognito comme une opération interchangeable. Un protocole de comparaison de traitements entre profils, un test de conseil bancaire et une visite commerciale n'ont ni les mêmes risques ni les mêmes critères de réussite.

Pour le logement social, l'intérêt du parcours international n'est donc pas de se donner une allure moderne. Il est d'emprunter des exigences : la comparabilité des situations, la distinction entre constat et jugement, la protection des participants, l'explicitation des limites et le suivi des corrections.

Une organisation peut utiliser une méthode ancienne de manière nouvelle. Elle peut aussi utiliser une technologie nouvelle pour reproduire un vieux réflexe : surveiller le visible et ignorer les causes. Le progrès ne se mesure pas à la discrétion de l'enquêteur, mais à la qualité de ce que l'organisation apprend.

Six méthodes qui ne répondent pas à la même question

L'enquête de satisfaction recueille un jugement déclaré. Le client mystère observe une situation préparée. L'audit examine des exigences et des preuves. L'entretien approfondit une expérience et ses significations. Les données métier retracent une activité enregistrée. Le testing compare des traitements dans des conditions contrôlées. Ces outils se complètent ; leurs résultats ne se remplacent pas.

Méthode	Question centrale	Limite à garder visible
Satisfaction	Comment les répondants jugent-ils le service ?	Attentes et non-réponses influencent le résultat.
Mystère	Que s'est-il passé pendant le test ?	Le scénario ne représente pas toute la vie du service.
Audit	Quelles exigences sont respectées ?	Une preuve documentaire ne raconte pas tout le vécu.
Entretien	Comment la personne comprend-elle son parcours ?	Un récit ne mesure pas seul une fréquence.
Données métier	Que retrace le système ?	L'enregistrement peut différer de la réalité.
Testing	Un facteur fait-il varier le traitement ?	La comparaison exige un protocole spécifique.

Cette typologie est un repère de travail proposé pour cet ouvrage. Le choix doit partir de la question, non de la méthode que l'on possède déjà. Pour comprendre une absence de rappel, on peut rapprocher le test, l'historique du dossier et un entretien avec le service. Chacun apporte une pièce différente.

Cas pédagogique. Le logiciel indique « demande transmise ». L'usager dit « je n'ai aucune nouvelle ». Le conseiller dit « je n'ai pas de date à communiquer ». Ces trois phrases peuvent être vraies. Le problème n'est pas de choisir son témoin préféré : il est de comprendre le passage qui ne fonctionne pas.

Un test réussi n’est pas un certificat de perfection

Une observation positive vaut pour les conditions observées. Elle montre qu’un service a pu fonctionner, ce qui est déjà utile. Elle ne garantit pas qu’il fonctionne toujours, pour tous les besoins, à tous les horaires et avec toutes les contraintes. Inversement, un incident ne suffit pas à décrire une organisation entière.

Cette asymétrie est importante. Un seul incident peut justifier une action de sécurisation s’il est grave. Mais il ne permet pas d’affirmer que cet incident est fréquent. La gravité et la fréquence sont deux informations différentes. Les confondre conduit soit à dramatiser abusivement, soit à minimiser un risque au motif qu’il a été peu observé.

Dans une campagne, il faut donc préserver la granularité : quelle question, quel canal, quelle période, quel niveau de complexité ? Une moyenne obtenue en mélangeant des demandes très simples et des parcours difficiles peut masquer les endroits où la continuité se rompt.

Je recommande une formulation sobre : « Parmi les situations testées, voici les faits observés et les conditions associées. » Elle est moins spectaculaire que « 30 % de votre organisation ne fonctionne pas ». Elle est aussi beaucoup plus honnête lorsque l’échantillon n’a pas été conçu pour cette généralisation.

La qualité du dispositif se reconnaît au soin apporté à ses contre-exemples. Quels tests ont bien fonctionné ? Qu’est-ce qui les différencie ? Une pratique locale efficace peut devenir une hypothèse de solution. Elle ne doit pas être copiée sans comprendre les moyens qui la rendent possible. L’enquête n’est pas terminée quand elle a trouvé un problème ; elle commence alors à devenir utile.

Quatre qualités, quatre questions

Dans les supports de travail qui nourrissent ce livre, quatre dimensions permettent d'ordonner la discussion : la qualité attendue, promise, délivrée et perçue. Je les reprends ici comme une grille de lecture, sans prétendre qu'elles mesurent automatiquement le même objet.

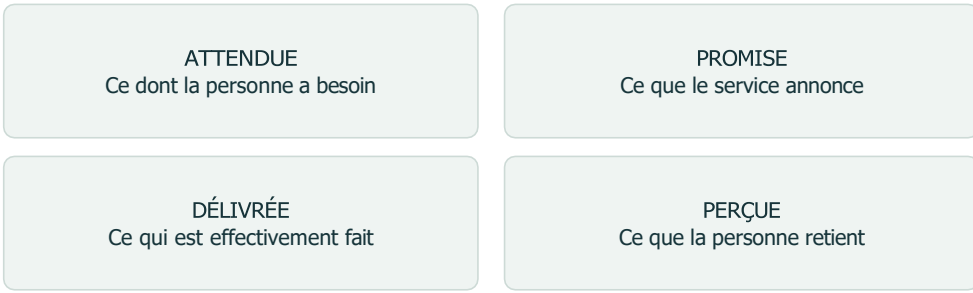


Figure 3. Quatre regards sur la qualité, à rapprocher sans les confondre.

L'attendue renvoie au besoin et aux attentes de la personne. La promise renvoie aux engagements explicites ou suggérés. La délivrée renvoie à ce qui a été effectivement réalisé. La perçue renvoie à ce que la personne comprend et retient. Les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry sur les écarts de qualité invitent également à examiner les décalages entre attentes, organisation et communication. [21]

Cas pédagogique. Une entreprise annonce une intervention « rapide ». Le service programme un rendez-vous dans son délai interne habituel. L'habitant comprend « demain ». L'écart peut se situer dans la promesse, dans le besoin urgent mal identifié, dans l'exécution ou dans plusieurs de ces dimensions à la fois.

Une enquête mystère peut tester l'engagement annoncé et la manière dont il est expliqué. Elle ne doit pas inventer l'attente de tous les habitants. Celle-ci se travaille aussi avec les personnes concernées. L'audit et les données métier complètent l'observation de la prestation.

Le premier bénéfice de cette grille est linguistique : quand une direction affirme que « la qualité est bonne », de quelle qualité parle-t-elle ? Une discussion précise peut commencer lorsque chacun cesse de mettre un objet différent derrière le même mot.

Faits, perceptions, hypothèses : trois étages

« Personne ne s'intéresse aux habitants » n'est pas un fait observable. « Aucun rappel n'a été reçu avant l'échéance convenue dans ce test » en est un, sous réserve de vérifier les coordonnées et les traces disponibles. La première phrase attribue une intention ; la seconde décrit un événement.

Je propose une fiche à trois étages. Le premier consigne les faits : heure, canal, demande formulée, réponse, engagement et suite vérifiée. Le deuxième consigne le ressenti de l'enquêteur, explicitement présenté comme tel. Le troisième ouvre des hypothèses, avec les informations qui manquent pour les examiner.



Figure 4. Trois registres à séparer dans le compte rendu.

Cas pédagogique. Un conseiller interrompt deux fois la demande et redirige vers un autre numéro. L'enquêteur se sent pressé. Plusieurs explications restent possibles : mauvaise compréhension, consigne de routage, manque de temps, information inaccessible, difficulté individuelle. Le test ne permet pas de choisir seul entre elles.

Cette discipline protège les professionnels et la qualité de l'analyse. Elle n'empêche pas de nommer une réponse inadaptée. Elle empêche de transformer cette réponse en diagnostic de personnalité. Un bruit de fond ne prouve pas un pays d'externalisation. Une hésitation ne prouve pas une incompétence. Un ton chaleureux ne prouve pas la justesse du conseil.

Une bonne restitution peut contenir des phrases fortes, à condition qu'elles soient de nature claire : « fait constaté », « effet possible », « hypothèse à vérifier ». La nuance n'affaiblit pas le rapport ; elle indique au lecteur ce qu'il peut en faire sans lui faire dire davantage.

Choisir ce que l'on peut réellement observer

L'observation gagne à porter sur des comportements et des résultats accessibles. La personne a-t-elle pu expliquer son besoin ? Une information exacte a-t-elle été fournie ? Une suite a-t-elle été annoncée ? Un rappel promis est-il arrivé ? Les critères doivent pouvoir être compris de la même manière par plusieurs enquêteurs.

Des formulations telles que « empathie parfaite » ou « culture client forte » sont trop globales pour une case binaire. Elles invitent chacun à projeter sa définition. On peut leur préférer des indices : reformulation du besoin, reconnaissance d'une difficulté exprimée, explication d'une limite, proposition d'une alternative pertinente. Aucun indice isolé ne résume une qualité humaine.

Le dispositif doit aussi identifier ses angles morts. Un enquêteur externe ne sait pas toujours si une intervention a réellement eu lieu, si un droit a été ouvert ou si une situation s'est améliorée. Une trace de transmission ne constitue pas une preuve de résolution. Il faut alors un suivi autorisé, des données complémentaires ou un usager volontaire.

J'utilise volontiers une question de contrôle : « Quelle preuve nous ferait changer d'avis ? » Si aucune preuve ne peut contredire notre jugement, le critère ressemble davantage à une opinion qu'à une observation. Une grille utile prévoit aussi les réponses « non applicable » et « non observable ».

Enfin, il faut accepter de ne pas tout mesurer dans une seule campagne. Mieux vaut cinq engagements bien définis qu'une centaine de critères cochés approximativement. L'exhaustivité apparente peut cacher une faible qualité de preuve. Le détail doit servir une décision, pas seulement donner du poids au document.

Le silence demande lui aussi une méthode

Un courriel sans réponse peut révéler une rupture de prise en charge. Il peut aussi résulter d'une mauvaise adresse, d'un problème d'acheminement ou d'une fenêtre d'observation trop courte. Avant de conclure, il faut décrire la tentative, les contrôles effectués et l'engagement qui servait de référence.

La campagne doit fixer ce qu'est une tentative valide. L'envoi a-t-il utilisé le canal publié ? Les champs obligatoires ont-ils été remplis ? L'adresse de retour fonctionnait-elle ? Un accusé de réception a-t-il été obtenu ? L'organisation avait-elle annoncé un délai ou faut-il seulement constater l'absence de réponse pendant la période prévue ?

Il faut séparer accusé de réception, réponse d'attente, réponse utile et résolution. Un message automatique peut être bien conçu tout en ne répondant pas au besoin. Une réponse utile peut expliquer pourquoi une solution n'est pas immédiate. La méthode ne doit pas classer indistinctement ces situations sous le mot « répondu ».

Cas pédagogique. Deux formulaires sont envoyés dans des conditions comparables. Le premier reçoit une confirmation et une date de retour. Le second n'affiche aucune confirmation. Même avant de mesurer le délai final, les parcours différent dans l'information donnée à l'usager : sait-il que sa demande est arrivée ?

Le silence est donc un objet à qualifier, non une intention à attribuer. La restitution peut dire qu'une demande est restée sans suite observée. Elle ne peut pas affirmer, sans autre preuve, qu'elle a été volontairement ignorée. Cette distinction est indispensable pour chercher le bon correctif.

Loyauté : ne pas confondre discrétion et piège

Une enquête mystère repose sur une discrétion de situation, pas sur l'absence de règles. Le guide MRS recommande des scénarios crédibles, des consignes proportionnées et une attention à la sécurité des participants. Ces repères professionnels ne se substituent pas au droit applicable. [1]

Je propose cinq engagements pour tout commanditaire. Le besoin testé doit être légitime. Le scénario ne doit pas chercher à provoquer une faute artificielle. Les personnes doivent être protégées. Les constats doivent pouvoir être discutés. Les résultats doivent déboucher sur une décision utile, y compris lorsqu'ils sont favorables.

La loyauté commence avant l'enquête : qui connaît la finalité ? Qui accède aux données ? Quels usages sont autorisés ? Que se passe-t-il si un fait grave apparaît ? Il faut répondre à ces questions sans promettre une immunité juridique que l'on ne maîtrise pas et sans laisser les salariés découvrir après coup les règles du jeu.

La loyauté concerne aussi l'enquêteur. On ne lui demande pas de subir une situation dangereuse pour compléter sa grille. Il dispose d'un point de contact, d'une procédure d'arrêt et de consignes sur les limites de son rôle. Son travail, ses frais et les conditions de paiement doivent être convenus clairement.

Enfin, une restitution respectueuse ne signifie pas une restitution molle. Un problème documenté doit être nommé. Mais on peut être exigeant sur un fait et prudent sur son explication. La meilleure protection contre le piège n'est pas un slogan rassurant : c'est un protocole que chacun peut examiner.

Informer les salariés, qualifier les usages

En France, les articles L. 1222-3 et L. 1222-4 du Code du travail encadrent notamment l'information préalable sur les méthodes d'évaluation et les dispositifs recueillant des informations personnelles sur un salarié. Les méthodes doivent être pertinentes au regard de la finalité ; les résultats de l'évaluation sont confidentiels. [4]

Le 6 septembre 2023, la Cour de cassation a examiné un dispositif de client mystère dans une affaire disciplinaire et retenu, dans les circonstances du dossier, que le salarié avait été préalablement informé de son existence. Il serait donc inexact d'affirmer qu'un tel dispositif ne peut jamais avoir d'usage disciplinaire. Cet arrêt ne rend pas pour autant tous les dispositifs automatiquement licites. [5]

Lorsque les dispositions applicables l'exigent, l'information-consultation du comité social et économique doit intervenir avant la décision de mise en oeuvre des moyens de contrôle. Une réunion de présentation ne remplace pas nécessairement cette procédure. [6]

Pour le commanditaire, la traduction pratique est simple : faire qualifier le dispositif avant de lancer les tests. Les ressources humaines et le conseil juridique doivent examiner les finalités, les modalités, les destinataires et les usages envisagés. Le délégué à la protection des données intervient sur le traitement des données personnelles.

L'information sur le principe du dispositif n'impose pas d'annoncer chaque date ou chaque scénario. Elle doit cependant permettre aux personnes concernées de comprendre ce qui est évalué et comment les résultats seront utilisés. La recherche d'une observation en conditions ordinaires ne justifie pas une règle cachée. Mieux vaut clarifier ce point au lancement que tenter de le réparer au moment de la restitution.

Confidentialité : retirer un nom ne suffit pas

Le RGPD impose de définir notamment une finalité, une base juridique, des données pertinentes et limitées, des durées de conservation justifiées et des mesures de sécurité. Le rôle du commanditaire et du prestataire doit être qualifié, avec les obligations contractuelles correspondantes. Le consentement n'est pas une solution automatique à toute collecte, notamment dans une relation de travail. [7]

La CNIL distingue l'anonymisation de la pseudonymisation. Remplacer un nom par un code ne rend pas les données anonymes si la personne demeure réidentifiable. Une fonction rare, un horaire, une commune et une situation singulière peuvent suffire à la reconnaître. [8]

Dans un rapport opérationnel, certaines traces détaillées peuvent être nécessaires à la vérification, avec un accès strictement limité. Dans une publication, elles deviennent souvent inutiles et risquées. Le public du document change le niveau de détail acceptable. Ce livre renonce ainsi aux indices qui permettraient de retrouver un organisme ou une mission.

La même prudence vaut pour les enregistrements. Ils ne sont pas une preuve obligatoire par nature. Leur nécessité, leur licéité, l'information des personnes, les habilitations et la conservation doivent être examinées spécifiquement. Un outil disponible n'est pas une autorisation de l'utiliser.

Avant diffusion, relire le texte avec une question : une personne connaissant le secteur pourrait-elle identifier quelqu'un en croisant les détails ? Si oui, il faut réduire, agréger, transformer en exemple explicitement fictif ou ne pas publier. La curiosité du lecteur ne doit pas devenir une brèche dans la confiance du terrain.

Ne pas fabriquer de dommages pour observer le service

Certains scénarios doivent rester hors d'une campagne ordinaire. On ne déclenche pas de faux secours, on ne simule pas une menace immédiate auprès d'un service réel, on ne met pas un salarié en danger et on ne mobilise pas une ressource rare au détriment d'une personne qui en a besoin. L'intérêt de l'évaluation ne fait pas disparaître ses effets.

Les tests touchant aux paiements, aux changements de coordonnées bancaires, aux habilitations ou à la cybersécurité relèvent d'un autre niveau d'autorisation et d'expertise. Une campagne relationnelle n'est pas un mandat implicite pour contourner une protection. On privilégiera un environnement de test, une simulation annoncée ou un audit spécialisé lorsque le risque le commande.

La même logique s'applique aux situations sociales sensibles. Un besoin d'adaptation peut être abordé par une demande d'information générale. L'analyse d'une prise en charge complexe peut s'appuyer sur un usager volontaire et son dossier réel, dans un cadre approprié. Il n'est pas nécessaire de fabriquer une détresse pour apprendre quelque chose sur l'organisation.

Le protocole prévoit une condition d'arrêt : danger, atteinte à la confidentialité, demande d'un acte non autorisé, mobilisation disproportionnée ou situation imprévue. L'enquêteur suspend, consigne les faits utiles et contacte le référent. La performance ne se mesure pas au nombre de scénarios poussés jusqu'au bout.

> *Une bonne enquête peut se terminer par un arrêt justifié. Ce n'est pas un échec : c'est une limite qui fonctionne.*

La sécurité fait partie de la qualité du dispositif, au même titre que sa précision et son utilité.

Quand choisir une autre voie ?

Le client mystère n'est pas toujours le meilleur point d'entrée. Lorsque la question porte sur les raisons d'un dysfonctionnement interne, l'entretien et l'audit de processus peuvent être plus directs. Lorsque l'on cherche le vécu durable d'un habitant, un entretien approfondi ou un suivi volontaire peut mieux convenir. Lorsque l'on mesure une discrimination, il faut un protocole de comparaison adapté.

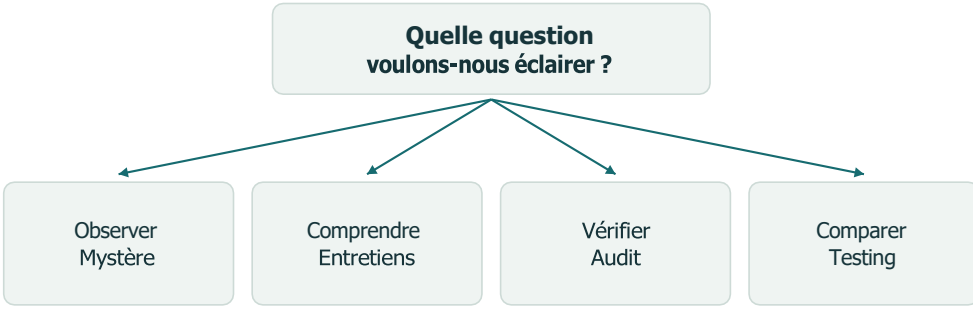


Figure 5. Choisir une méthode à partir de la question posée.

Le choix se fait selon trois critères : ce qu'il faut apprendre, ce que l'on peut observer et ce que l'on risque de provoquer. Une méthode n'est pas supérieure parce qu'elle est plus discrète. Elle est plus pertinente lorsqu'elle apporte une réponse interprétable à un coût humain et organisationnel acceptable.

Cas pédagogique. Une direction veut savoir pourquoi des demandes restent bloquées après leur transmission. Multiplier les appels mystères confirme le symptôme, mais n'explique pas la file d'attente interne. Un examen des dossiers, des règles d'affectation et des moyens disponibles sera probablement plus utile pour comprendre la cause.

À l'inverse, un processus parfaitement décrit peut n'avoir jamais été testé du point de vue de celui qui doit le trouver. Une observation du parcours d'accès apporte alors une information que le manuel ne contient pas.

La méthode mature n'est pas celle qui cherche à occuper toute la place. C'est celle qui sait passer le relais. Dans un programme de qualité, le client mystère doit pouvoir dire : « Ici, j'ai vu quelque chose. Pour comprendre la suite, nous avons besoin d'un autre regard. »

La reconnaissance n'est pas un supplément d'âme

Dans La lutte pour la reconnaissance, Axel Honneth analyse la reconnaissance comme un enjeu constitutif des relations sociales et des conflits. Son travail ne fournit pas une grille d'accueil client ; il invite à prendre au sérieux ce qui se joue lorsqu'une personne se sent niée, déconsidérée ou privée d'une place légitime. [9]

Je propose d'en tirer une question pour nos services : la personne peut-elle exprimer sa situation sans devoir d'abord prouver qu'elle mérite d'être écoutée ? Cette question est différente de celle de l'éligibilité à une prestation. On peut ne pas remplir une condition administrative et avoir droit à une explication claire, respectueuse et compréhensible.

Cas pédagogique. Un demandeur ne comprend pas pourquoi une pièce lui est réclamée une seconde fois. La réponse « c'est la procédure » ferme l'échange. La réponse qui explique la fonction de la pièce, vérifie si elle est déjà présente et précise la suite reconnaît sa question comme légitime. Elle ne promet pas une exception. Elle rend la règle intelligible.

Dans un test, on ne mesure pas « la reconnaissance » avec une note globale donnée à l'intuition. On observe des indices délimités : la demande a-t-elle été reformulée ? Une question a-t-elle reçu une explication ? La personne a-t-elle pu signaler une erreur ? Son désaccord a-t-il été distingué d'un comportement agressif ?

L'enjeu est aussi managérial. Un salarié sommé de reconnaître chacun doit lui-même pouvoir faire reconnaître une difficulté de travail. La reconnaissance ne circule pas par simple déclaration de valeurs. Elle prend forme dans les possibilités concrètes de parler, de comprendre, de demander de l'aide et d'obtenir une réponse.

La scène de l'accueil : ce que Goffman nous aide à voir

Erving Goffman examine la présentation de soi dans les interactions quotidiennes à l'aide d'une perspective dramaturgique. Les personnes ajustent leur conduite aux situations et aux publics ; les espaces visibles et les coulisses participent à cette organisation. Cette approche ne signifie pas que toute interaction serait mensongère. [10]

Pour une enquête de service, elle invite à regarder la scène entière. Qui voit quoi ? Qui entend quoi ? Une question confidentielle est-elle posée devant d'autres personnes ? Les informations affichées permettent-elles de comprendre comment se présenter ? Le professionnel peut-il traiter une situation sensible sans exposer l'usager ?

Cas pédagogique. Une personne souhaite parler d'une difficulté financière. Le comptoir est ouvert, la file proche et la voix porte. Le salarié peut être attentif ; l'espace ne lui permet pas nécessairement de protéger la conversation. Une évaluation centrée seulement sur la politesse manquerait la contrainte matérielle de l'échange.

Il faut également éviter les normes sociales trop étroites. Le regard soutenu, le sourire permanent ou une gestuelle particulière ne sont pas des preuves universelles de respect. Une grille ne devrait pas sanctionner un style de communication, un handicap ou une différence culturelle sous couvert de mesurer le professionnalisme. On évalue l'effet utile et le comportement pertinent, pas la conformité à un personnage idéal.

L'accueil n'est donc pas seulement une performance individuelle. Il est une situation organisée : du mobilier, des distances, des règles, des attentes et des possibilités de retrait. Former une personne sans revoir cette scène peut revenir à lui demander de jouer mieux dans un décor qui empêche la pièce.

Le care : prendre soin exige une organisation

Joan Tronto propose une approche politique et morale du care qui ne se réduit ni à la gentillesse ni à une disposition supposée naturelle de certaines personnes. L'attention aux besoins, la responsabilité, la compétence et la réponse de ceux qui reçoivent le soin occupent une place centrale dans cette réflexion. [11]

Appliquée au service, cette lecture empêche de confondre bonne intention et bonne prise en charge. Dire « je comprends » est parfois utile. Savoir ce qui doit se passer ensuite, disposer du bon relais et vérifier l'effet obtenu l'est aussi. Une relation attentionnée demande des compétences et des moyens, pas seulement une disposition chaleureuse.

Je propose un exercice de direction : pour chaque engagement humain de votre charte, identifier l'organisation qui le rend possible.
« Nous vous accompagnons » suppose quel temps, quelles informations, quels partenaires, quelle autorisation de décision ?
« Nous restons à votre écoute » suppose quel traitement des demandes qui n'entrent pas dans les cases ?

Le care comporte un risque paternaliste si l'organisation décide seule ce qui serait bon pour l'autre. Un service peut se croire protecteur et retirer à la personne toute possibilité de choisir. La question de retour est alors essentielle : l'aide proposée correspond-elle au besoin exprimé ? La personne peut-elle la refuser, la discuter ou demander une autre modalité ?

Dans une campagne mystère, il ne s'agit pas de distribuer des notes de bonté. Il s'agit de tester l'attention organisée : repérage d'un besoin, clarification, relais pertinent et continuité. La sollicitude devient plus solide lorsqu'elle cesse de dépendre uniquement de la bonne volonté du professionnel qui décroche.

L’égalité d’accès se juge dans ce que l’on peut faire

L’approche des capacités d’Amartya Sen distingue les ressources disponibles des libertés réelles qu’elles permettent. Disposer formellement d’un moyen ne garantit pas que chacun puisse le convertir en possibilité effective d’agir. [12]

Cette distinction est précieuse pour l’évaluation d’un service. Un numéro publié n’est pas un accès effectif pour une personne qui ne peut pas utiliser la communication vocale. Un formulaire ouvert à tous n’est pas une démarche réalisable pour chacun. Une information juridiquement exacte peut rester inutilisable si elle ne permet pas de comprendre ce qui est attendu.

Je propose de distinguer trois niveaux : le canal existe ; la personne peut l’utiliser ; elle peut, avec ce canal et les aides disponibles, accomplir sa démarche. Le troisième niveau ne demande pas de garantir l’issue favorable de toute demande. Il demande de rendre la procédure réellement praticable et son résultat intelligible.



Figure 6. De la disponibilité d’un canal à la capacité d’agir.

Cas pédagogique. Deux habitants reçoivent le même courrier. L’un comprend le délai et les justificatifs. L’autre, confronté à une difficulté de lecture, ne sait pas par où commencer. L’identité du document distribué ne suffit pas à conclure à l’équité de l’information.

Pour le test, cela conduit à examiner les alternatives : explication orale, langage clair, relais adapté, accompagnement et vérification de la compréhension. On ne devine pas les capacités à partir de l’âge ou de l’apparence. On construit des situations avec des besoins de communication explicités et, autant que possible, avec les personnes concernées. L’équité commence lorsque la différence n’est plus traitée comme une anomalie du parcours standard.

L'effort invisible que l'on fait porter à l'autre

Un service peut sembler simple depuis le poste de travail et difficile depuis la vie quotidienne. Trouver le bon numéro, comprendre un menu, retrouver une référence, répéter son histoire, attendre un document : ces actions forment un effort que les indicateurs internes n'additionnent pas toujours.

Je propose de décomposer cet effort en trois dimensions. L'effort pratique correspond aux actions à accomplir. L'effort de compréhension correspond à ce qu'il faut déchiffrer ou déduire. L'effort relationnel correspond à ce qu'il faut oser raconter, contester ou redemander. Cette typologie est un outil d'analyse, pas une échelle clinique.

Cas pédagogique. Un usager obtient successivement trois réponses exactes, mais doit chaque fois rappeler, redonner ses coordonnées et reformuler son problème. Chaque service peut avoir bien travaillé dans son périmètre. Le parcours reste coûteux pour celui qui en assure la coordination.

L'enquêteur peut compter les transferts, les nouvelles saisies et les demandes de répétition. Il peut noter les termes qu'il a dû faire expliquer. Il peut distinguer une complexité nécessaire, liée par exemple à la protection des données, d'une complexité qui pourrait être supprimée. Simplifier ne signifie pas retirer tous les contrôles.

Le point de bascule est souvent organisationnel : qui travaille pour qui ? Lorsque l'usager devient le messager entre services, l'organisation lui transfère une partie de son coût de coordination. Ce transfert doit être rendu visible avant de pouvoir être discuté. Un parcours fluide n'est pas celui où le conseiller parle le moins ; c'est celui où les actions demandées à chacun sont utiles et proportionnées.

Attendre : du temps, mais aussi de l'incertitude

Il y a plusieurs manières d'attendre. Attendre une date connue n'est pas la même situation qu'attendre sans savoir si sa demande a été reçue. Attendre une intervention n'est pas attendre un simple renseignement. Le temps prend son sens dans le besoin, les conséquences et l'information disponible.

Plutôt que d'affirmer une règle psychologique universelle, je propose de documenter quatre questions : la personne sait-elle qu'elle est prise en charge ? Connaît-elle la prochaine étape ? Dispose-t-elle d'une échéance compréhensible ? Sait-elle quoi faire si cette échéance n'est pas tenue ? Elles permettent de distinguer délai et incertitude.

Cas pédagogique. Un service ne peut pas intervenir immédiatement. Il explique pourquoi, annonce le prochain point d'information et respecte ce rendez-vous. Le problème n'est pas encore résolu, mais la relation n'est pas abandonnée. L'évaluation doit pouvoir voir cette différence sans transformer une information régulière en excuse à des retards indéfinis.

La transparence exige aussi d'annoncer une incertitude réelle. Donner une date invraisemblable pour terminer l'appel rassure quelques secondes et fragilise la suite. Une réponse professionnelle peut dire : « Je ne peux pas encore confirmer l'intervention ; voici quand et comment vous aurez une information. » Le prochain engagement doit rester maîtrisable.

Dans les tableaux de bord, je sépare donc le délai de première réponse utile, le délai de résolution et la tenue des points d'information promis. Ce sont trois objets. Les réunir sous le mot « réactivité » empêche parfois de comprendre ce que l'on cherche à améliorer.

Les biais ne sont pas réservés aux autres

Tversky et Kahneman ont montré comment des heuristiques peuvent orienter les jugements en situation d'incertitude, notamment à travers la disponibilité d'exemples et l'ancrage. Ces travaux ne permettent pas de diagnostiquer un biais particulier chez un individu à partir d'un seul échange. Ils invitent à organiser la prudence de nos propres jugements. [13]

Un enquêteur peut laisser une première impression contaminer tous ses critères. Une direction peut retenir l'incident le plus frappant plutôt que le plus important. Une équipe peut interpréter tous les constats à partir de la réputation préalable d'un service. Nous pouvons tous chercher, dans un rapport, la confirmation d'une conviction déjà installée.

Les garde-fous sont concrets : critères définis avant la collecte, notes factuelles prises rapidement, double lecture d'un échantillon, distinction des dimensions et recherche d'explications concurrentes. Lorsque deux évaluateurs divergent, on examine d'abord la consigne et la preuve. On ne suppose pas automatiquement que l'un d'eux manque de discernement.

Cas pédagogique. Un accueil très chaleureux donne envie de noter favorablement la clarté de la réponse. Pourtant, aucune prochaine étape n'a été annoncée. La grille doit permettre d'inscrire simultanément « relation courtoise » et « suite non précisée ». L'inverse est également possible : une réponse exacte peut avoir été formulée de manière peu respectueuse.

Le bon outil ne supprime pas la subjectivité ; il évite qu'elle devienne invisible. La qualité d'une campagne se mesure aussi à sa capacité de corriger ses propres interprétations. L'humilité méthodologique est moins spectaculaire qu'une certitude. Elle produit souvent de meilleures décisions.

Une décision défavorable peut rester juste dans sa forme

Les travaux de Tom Tyler sur la justice procédurale et la légitimité invitent à distinguer le résultat d'une décision et la manière dont elle est prise et expliquée. Leur terrain de recherche porte notamment sur les autorités juridiques ; leur transfert à la relation de service doit donc rester une proposition d'analyse, non une preuve directement acquise dans tous les secteurs. [14]

Dans un service, une demande ne peut pas toujours recevoir une réponse favorable. L'évaluation ne devrait donc pas confondre satisfaction immédiate et qualité du traitement. Un refus peut être exact, motivé et accompagné d'une voie de recours appropriée. Une acceptation peut, à l'inverse, être arbitraire ou présentée comme une faveur personnelle.

Je propose d'observer quatre dimensions : la personne a-t-elle pu présenter les éléments utiles ? Les critères de décision sont-ils expliqués ? La réponse respecte-t-elle sa dignité ? Les possibilités de correction ou de contestation sont-elles indiquées lorsqu'elles existent ?

Cas pédagogique. Deux usagers reçoivent la même réponse négative. Le premier comprend la condition manquante et le moyen de compléter son dossier. Le second entend seulement que « ce n'est pas possible ». Mesurer uniquement le taux de satisfaction pourrait masquer une différence importante dans la qualité procédurale.

La relation ne se résume pas à faire plaisir. Elle consiste aussi à rendre la règle compréhensible et son application discutable par les voies appropriées. Une organisation s'affaiblit lorsqu'elle confond l'autorité avec l'absence d'explication. Elle se renforce lorsqu'elle peut dire non sans cesser de rendre compte.

Le temps de répondre n’est pas toujours le temps de comprendre

Hartmut Rosa propose, avec la notion de résonance, une réflexion sur les relations au monde qui ne se laissent pas réduire à la maîtrise et à l’accélération. Il ne fournit pas une technique permettant de produire une bonne relation à la demande. Utiliser son travail comme un simple synonyme d’empathie ferait perdre une partie de sa portée critique. [15]

Pour nos organisations, je retiens une interrogation : que devient la relation lorsque toute interaction est considérée d’abord comme une durée à comprimer ? Le temps court peut être approprié à une demande simple. Il devient problématique lorsqu’il empêche d’identifier un besoin ou oblige à multiplier les contacts.

Cas pédagogique. Un appel est interrompu rapidement après une réponse standard. La durée moyenne s’améliore, mais la personne rappelle deux fois. Le gain local n’est pas nécessairement un gain de parcours. Il faut comparer le temps total mobilisé et ce qui a été compris, pas seulement la brièveté du premier échange.

Cela ne signifie pas que tout doit durer davantage. Une information claire, un bon accès au dossier et une décision disponible peuvent réduire simultanément la durée et l’effort. L’opposition entre humanité et efficacité devient alors moins utile que la recherche du temps approprié.

Je propose de demander aux équipes : dans quelles situations le temps manque-t-il pour bien faire, et dans lesquelles le temps est-il perdu sans apporter de valeur ? Ces deux questions ouvrent des solutions différentes. L’une appelle des marges ; l’autre, une simplification. Confondre les deux conduit à accélérer précisément ce qui aurait besoin d’attention.

Le travail émotionnel ne se voit pas dans le script

Arlie Russell Hochschild a analysé le travail émotionnel dans The Managed Heart, notamment la manière dont certaines activités de service demandent de réguler l'expression des émotions. Son propos invite à regarder ce que l'organisation exige des personnes au-delà des gestes techniques. Il ne permet pas de déduire l'état psychologique d'un salarié à partir d'un test. [16]

Dans nos métiers, il est facile d'écrire « rester calme ». Il est plus exigeant d'organiser les conditions qui rendent ce calme professionnel possible : informations fiables, relais, limites face aux comportements inacceptables, possibilité de solliciter un manager et traitement des causes répétées de tension.

Le client mystère doit donc éviter de devenir un examen de patience illimitée. On ne mesure pas la qualité en fabriquant une agressivité inutile. Les situations de violence ou de détresse se travaillent dans des simulations encadrées et des dispositifs de prévention adaptés, pas dans une surenchère incognito.

Je propose un rapprochement entre deux questions. Côté usager : « Ai-je été entendu et correctement orienté ? » Côté professionnel : « Avais-je les informations, l'autorisation et l'appui nécessaires pour traiter cette situation ? » Leur mise en regard peut révéler un besoin de formation, mais aussi une impossibilité organisationnelle.

Une charte qui demande beaucoup de disponibilité émotionnelle doit pouvoir dire comment cette disponibilité est soutenue. Sinon, elle transforme un engagement collectif en dette personnelle du salarié. La considération envers les habitants et la protection des équipes ne sont pas des objectifs rivaux. Elles doivent être travaillées ensemble, sans promettre que l'une produira mécaniquement l'autre.

Au guichet, les règles rencontrent les cas particuliers

Michael Lipsky a décrit le rôle des agents de première ligne dans la mise en oeuvre des politiques publiques : ils travaillent avec des ressources limitées, des demandes multiples et des marges d'appréciation. Son analyse de la bureaucratie de terrain aide à comprendre pourquoi la politique écrite et le service effectivement rendu ne coïncident pas toujours. [17]

Pour une enquête, cette perspective déplace la question de la seule bonne volonté vers les conditions d'arbitrage. Le professionnel dispose-t-il d'une consigne exploitable ? Peut-il décider ? Sait-il à qui transmettre une situation inhabituelle ? Les objectifs qui lui sont donnés sont-ils compatibles entre eux ?

Cas pédagogique. On demande à un conseiller de réduire la durée des appels, de personnaliser chaque réponse et de ne jamais prendre de décision sans validation. Le test constate des transferts répétés. Avant d'y voir un manque d'engagement, il faut examiner l'architecture des pouvoirs et des contraintes.

Comprendre ces contraintes n'oblige pas à excuser n'importe quelle conduite. Une réponse irrespectueuse reste un fait à traiter. Mais une analyse qui ne regarde que l'individu risque de répéter la même formation sans changer ce qui rend le problème probable.

Je propose d'associer à chaque critère relationnel une question organisationnelle. « A expliqué la suite » appelle « disposait-il d'une suite définie ? ». « A proposé une solution » appelle « quelles solutions pouvait-il autoriser ? ». Cette double lecture permet de partager la responsabilité sans la dissoudre. La direction ne peut pas demander au terrain d'inventer, à chaque appel, la cohérence qu'elle n'a pas organisée.

L'anthropologie : suspendre l'évidence

Clifford Geertz a défendu une approche interprétative attentive aux significations des pratiques dans leur contexte. Sa notion de description dense rappelle qu'un comportement ne se comprend pas seulement en le décrivant de l'extérieur. Un test de quelques minutes ne devient pas pour autant une enquête ethnographique. [18]

Cette invitation à contextualiser est utile dans la relation de service. Un silence peut exprimer une incompréhension, de la retenue, de l'agacement ou simplement un temps de réflexion. Une demande répétée peut signaler une information contradictoire. On ne choisit pas l'explication en fonction du nom, de l'accent ou de l'apparence de la personne.

Ma double appartenance culturelle m'a appris à me méfier des explications trop rapides. « C'est culturel » peut devenir une manière confortable de ne plus questionner l'organisation. Peut-être le courrier est-il difficile à lire. Peut-être les règles n'ont-elles jamais été expliquées. Peut-être la personne a-t-elle une expérience antérieure qui modifie sa confiance.

Dans un protocole, on décrit donc des besoins et des situations, non des caricatures de populations. Un scénario peut prévoir une demande de reformulation en langage simple. Il ne doit pas transformer une origine supposée en prédiction de comportement. Les participants concernés sont des partenaires de conception, pas des figurants chargés de confirmer nos stéréotypes.

L'anthropologie apporte ici une discipline du doute : de quoi mon interprétation est-elle faite ? Qu'est-ce que je n'ai pas demandé ? Quelle autre lecture serait possible ? Cette curiosité n'est pas une faiblesse de l'évaluation. Elle est une protection contre les certitudes qui abîment la relation avant même de l'avoir comprise.

Ceux qui ne réclament pas ne sont pas forcément satisfaits

Albert Hirschman distingue notamment la sortie, la prise de parole et la loyauté face au déclin d'une organisation. Ce cadre économique et politique invite à regarder les possibilités dont disposent les personnes pour réagir à une insatisfaction. [19]

Dans une relation durable où le changement de prestataire est difficile, l'absence de départ ne prouve pas la satisfaction. De même, l'absence de réclamation ne prouve pas que le service fonctionne. Elle peut aussi correspondre à un renoncement, à une méconnaissance des voies de recours ou au sentiment qu'il ne sert à rien de demander. Ce sont des hypothèses à examiner, non des intentions à attribuer d'office.

Le client mystère peut tester l'accessibilité des voies de prise de parole. Trouve-t-on le bon interlocuteur ? Peut-on demander une explication sans être renvoyé vers un circuit indistinct ? La réclamation est-elle accueillie comme une information utile ou comme une perturbation ? Une personne comprend-elle comment signaler que sa demande initiale reste sans suite ?

Mais il ne remplacera pas l'écoute de ceux qui restent silencieux. Pour les rencontrer, il faut des canaux diversifiés, des interlocuteurs de confiance et des modalités qui ne supposent pas déjà une aisance administrative. La participation ne devrait pas être réservée aux personnes qui savent le mieux occuper une réunion.

Question pour la direction : lorsque le volume des réclamations baisse, quelles autres informations vous permettent de distinguer un progrès d'un renoncement ? Un indicateur isolé est parfois un miroir flatteur. Le croisement des regards lui donne une profondeur que sa seule courbe ne possède pas.

L'empathie a besoin de limites professionnelles

Comprendre une situation ne signifie pas tout accepter. Un professionnel peut reconnaître une difficulté, expliquer une règle et poser une limite. L'écoute ne doit pas devenir une injonction à supporter la violence, ni l'empathie une promesse de résoudre ce qui ne relève pas de son rôle.

Je propose de distinguer trois gestes. Reconnaître : montrer que la demande et ses conséquences ont été entendues. Clarifier : expliquer ce qui peut être fait, ce qui ne peut pas l'être et pourquoi. Orienter : identifier la prochaine action ou le bon relais. Cette séquence ne constitue pas une technique thérapeutique. Elle structure une réponse de service.

Cas pédagogique. Une personne demande une intervention que l'organisation ne peut pas prendre en charge. Une réponse utile ne se limite pas à une formule de compassion. Elle précise la limite du service, vérifie les informations nécessaires et indique, lorsqu'il existe, un interlocuteur approprié. Elle évite de promettre une aide extérieure sans en connaître les conditions.

Dans une grille, on peut donc observer une posture respectueuse sans exiger un registre affectif particulier. Un conseiller n'est pas tenu de raconter sa vie pour prouver son humanité. Une personne peut préférer une réponse claire et sobre à une longue manifestation de sympathie.

La bonne distance permet de rester disponible sans se substituer à l'autre. Elle demande aussi un collectif : des procédures d'escalade, un manager joignable et des limites explicites. Lorsque ces appuis manquent, l'empathie risque de devenir un mot utilisé pour demander au salarié de compenser, seul, les défaillances du système.

La symétrie des attentions : une exigence de cohérence

L'Académie du Service a développé et diffusé le concept de Symétrie des Attentions, qui met en relation la qualité des relations internes et celle des relations avec les clients. Je cite cette filiation sans prétendre reproduire sa méthode ou son label. [20]

Pour le travail quotidien, je retiens une exigence : ne pas demander aux équipes ce que l'organisation leur interdit de faire correctement. Le rapprochement entre expérience salarié et expérience habitant constitue une piste d'analyse. Il ne doit pas être présenté comme une loi causale automatique ni comme la promesse que des collaborateurs heureux rendront tous les clients satisfaits.



Figure 7. La promesse relationnelle et ses conditions de réalisation.

Cas pédagogique. L'habitant dit : « Je ne sais pas quand on me rappellera. » Le conseiller dit : « Je ne sais pas quand le service technique me répondra. » Le miroir ne démontre pas une cause à lui seul. Il indique un endroit où chercher : la circulation de l'information, les responsabilités et les échéances internes.

Une enquête salariés miroir peut donc reprendre des thèmes communs : clarté des rôles, accès à une information fiable, possibilité de signaler une difficulté, qualité des relais. Il faut protéger ses réponses et éviter de rapprocher des petits groupes d'une manière qui identifie les personnes.

La cohérence se vérifie dans les actes. Un manager qui demande de reconnaître les erreurs doit pouvoir entendre celles du système. Une direction qui promet de la proximité doit examiner les moyens de la rendre possible. La relation externe ne doit pas servir de vitrine à une organisation qui refuse le dialogue en interne.

Le droit au service ne dépend pas du talent à le réclamer

La relation de service est traversée par une tension : personnaliser sans favoriser, adapter sans arbitraire, écouter sans promettre l'impossible. Cette tension est particulièrement visible lorsque les besoins sont importants et les ressources limitées. Elle ne se résout pas en choisissant simplement entre une procédure uniforme et la liberté totale de chaque professionnel.

Je propose un principe : les adaptations doivent répondre à des besoins pertinents et pouvoir être expliquées. Donner plus de temps à une personne pour comprendre une démarche ne signifie pas lui accorder un droit supplémentaire. Faciliter un canal accessible ne signifie pas instaurer un privilège. L'équité porte sur la possibilité réelle de faire valoir sa situation.

À l'inverse, une organisation doit pouvoir repérer les avantages obtenus seulement parce qu'une personne est insistante, influente ou familière. Un dispositif mystère ordinaire peut signaler des incohérences ; il ne suffit pas à prouver leur caractère discriminatoire. Une comparaison de ce type demande un protocole spécifique et une interprétation compétente.

Pour discuter entre métiers, posons trois questions. Quelle règle est commune ? Quelle adaptation est légitime ? Quelle trace permet d'expliquer la décision sans collecter inutilement des informations sensibles ? Le but est de soutenir le jugement professionnel, pas de l'enfermer dans un formulaire infini.

La qualité relationnelle devient ainsi une question de gouvernance. Elle oblige à dire ce que l'organisation considère comme un service juste. Le client mystère ne peut pas répondre à sa place. Il peut en revanche montrer les endroits où la réponse affichée cesse d'être visible dans les pratiques.

Le marketing commence avant la campagne de communication

Le marketing d'un service ne se limite pas à attirer. Il organise aussi une promesse : ce que la personne croit pouvoir attendre, les conditions dans lesquelles elle s'engage et les signes qui lui permettent de choisir. Les travaux sur les écarts de qualité rappellent l'importance du rapport entre communication externe et prestation effective. [21]

Dans le logement social, cette lecture ne conduit pas à vendre du rêve. Elle demande de rendre une offre intelligible : caractéristiques du logement, conditions, étapes de la candidature, travaux annoncés, interlocuteurs et limites connues. Une image séduisante ne compense pas une information décisive manquante.

Je propose de relire chaque support comme une promesse opérationnelle. « Simple » : combien d'actions demandons-nous ? « Rapide » : quel délai peut-on comprendre ? « Proche » : quel contact est réellement disponible ? « Personnalisé » : quelles possibilités d'adaptation existent ? Les adjectifs doivent rencontrer des preuves.

Cas pédagogique. Une annonce présente un logement disponible. Le formulaire fonctionne, mais personne ne sait indiquer si une visite est possible. La promesse attire une demande que le processus ne sait pas traiter. Le problème est autant commercial qu'organisationnel : la communication n'est pas reliée à une capacité de réponse.

Le test mystère peut suivre ce passage de l'intérêt à l'action. Il ne mesure pas seulement la beauté du support, mais ce que celui-ci permet de faire. Une organisation devrait pouvoir retirer ou corriger rapidement une promesse qu'elle ne peut plus tenir. En matière de confiance, une information moins spectaculaire mais exacte vaut mieux qu'un engagement brillant dont personne n'a prévu la suite.

Le lieu parle avant le premier bonjour

Mary Jo Bitner a proposé en 1992 le concept de servicescape pour analyser l'influence de l'environnement physique du service sur les clients et les salariés. La disposition des lieux, les signes et les conditions ambiantes participent à l'expérience. Ce cadre ne permet pas de déduire un ressenti identique chez toutes les personnes. [22]

Une visite mystère peut examiner ce qui précède l'échange : trouver l'entrée, comprendre les horaires, identifier l'accueil, attendre dans des conditions adaptées, préserver une conversation. Le service commence parfois bien avant que le logiciel n'enregistre l'arrivée.

Je recommande de distinguer observation et expertise. Une porte difficile à manoeuvrer peut être décrite ; conclure à la conformité réglementaire d'un bâtiment demande un examen compétent. Une photographie peut documenter un affichage, mais elle ne suffit pas à établir toutes les responsabilités. On ne transforme pas une visite relationnelle en diagnostic technique exhaustif.

Cas pédagogique. Le site internet annonce une ouverture, l'affiche de la porte en annonce une autre et le répondeur une troisième. Le problème ne se limite pas à la signalétique. Il porte sur la gouvernance de l'information : qui met à jour quoi, dans quel ordre, et comment vérifie-t-on la cohérence ?

Les lieux peuvent aussi soutenir les équipes. Un espace permettant un entretien discret, des documents faciles à trouver et une signalétique compréhensible réduisent le besoin d'improviser. L'aménagement devient alors une composante de la qualité relationnelle, pas seulement un sujet immobilier. Le sourire de l'accueil ne devrait pas avoir à réparer, chaque matin, ce que la porte d'entrée a déjà compliqué.

Plusieurs canaux, mais un seul parcours

Avoir un téléphone, un guichet, un courriel et un espace numérique ne garantit pas la continuité du service. La question utile est celle du passage entre eux. La personne doit-elle recommencer sa démarche ? Les informations restent-elles cohérentes ? Le nouveau contact sait-il ce qui a été convenu ?

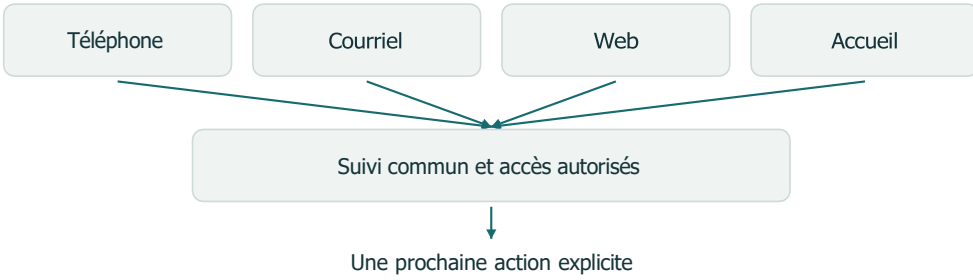


Figure 8. La continuité se construit entre les canaux.

Je propose de tester au moins un parcours transversal plutôt que de juxtaposer uniquement des notes par canal. Une demande commence en ligne, appelle une clarification par téléphone et se poursuit par un rendez-vous. Chaque contact peut fonctionner séparément alors que leur articulation échoue.

Cas pédagogique. Un formulaire transmet une référence, mais le conseiller ne peut pas la retrouver. Il demande à l'usager de refaire sa demande. La technologie a bien produit un numéro ; l'organisation n'a pas produit une continuité. Le test doit noter le transfert d'effort, pas seulement l'existence de l'accusé de réception.

La continuité ne justifie pas de donner accès à toutes les données à tout le monde. Les habilitations et la minimisation restent nécessaires. L'objectif est de rendre disponible l'information utile au rôle concerné, dans un cadre autorisé, non de construire une transparence totale sur les personnes.

Pour piloter, attribuez un responsable au parcours et pas seulement à chaque canal. Sans ce niveau de responsabilité, le téléphone peut accuser le numérique, le numérique l'agence et l'agence le prestataire. L'usager, lui, n'a pas demandé une visite guidée de nos frontières internes. Il souhaite que sa demande avance.

Après le décroché, que se passe-t-il ?

Le taux de décroché est un indicateur d'accès à une prise d'appel, selon une définition technique qui doit être explicitée. Il ne dit pas, à lui seul, si l'interlocuteur était utile, si la réponse était exacte ou si la demande a été résolue. Confondre ces objets donne à un indicateur plus de sens qu'il n'en possède.

Dans un test téléphonique, je distingue l'accès au numéro, le parcours dans le serveur vocal interactif, l'attente, la rencontre avec un interlocuteur, la qualification du besoin, la réponse et le suivi. Un serveur vocal peut orienter efficacement. Il peut aussi proposer des choix qui ne correspondent pas à la situation de l'appelant.

Cas pédagogique. Pour joindre le service pertinent, l'usager doit raccrocher puis rappeler en choisissant une autre touche. Ce n'est pas un simple transfert ; c'est une nouvelle tentative, avec un nouvel effort et un risque d'abandon. La grille doit pouvoir décrire cette différence.

Je propose de chronométrer des segments, pas seulement un total : temps jusqu'au premier choix, jusqu'à un humain, jusqu'à l'interlocuteur utile. Le protocole précise le traitement des interruptions et des appels hors horaires. Il ne transforme pas un essai isolé en mesure statistique de toute la téléphonie.

> *Le taux de décroché ne doit pas devenir le taux de « débrouillez-vous maintenant ».*

L'indicateur le plus important dépend de la promesse testée. Pour une information simple, ce sera une réponse juste et comprise. Pour une demande complexe, ce sera peut-être une prise en charge traçable et un engagement de suivi tenu. Le décroché n'est que le début de l'histoire.

La réclamation : un second accès au service

Une réclamation ne doit pas être traitée uniquement comme un signal négatif dans un tableau. Elle peut indiquer qu'une demande initiale n'a pas abouti, qu'une explication n'a pas été comprise ou qu'un résultat est contesté. Il faut savoir de quoi elle parle avant d'en mesurer le traitement.

Le parcours de réclamation devrait permettre à la personne de situer sa demande, d'exprimer le désaccord et de comprendre la suite. Un dispositif mystère peut tester une demande d'information sur cette procédure. Pour une contestation portant sur une situation réelle, un usager volontaire ou un dossier test autorisé peut être nécessaire.

Cas pédagogique. Une personne signale qu'elle n'a pas reçu la réponse promise. Le service crée un nouveau dossier sans reprendre l'engagement précèdent. Le compteur repart de zéro, mais l'attente vécue ne repart pas de zéro. Une bonne observation doit conserver cette chronologie.

Je propose de suivre trois éléments : l'accusé de réception, l'examen effectif du désaccord et la réponse motivée. Ajouter une formule aimable à une réponse qui ne traite pas le point contesté ne constitue pas une amélioration substantielle. Inversement, une réponse défavorable peut être utile si elle explique la décision et les voies appropriées.

La réclamation est aussi un objet d'apprentissage. Quels motifs se répètent ? Quelle promesse crée une attente impossible ? Quel passage du parcours produit de nouvelles demandes ? Le but n'est pas seulement de faire baisser le nombre de courriers mécontents. Il est de réduire les situations qui obligent les personnes à se battre pour obtenir une suite compréhensible.

Urgence, gravité, priorité : ne pas tout mélanger

La priorité d'une demande ne se déduit pas uniquement du ton de la personne. Une voix calme peut décrire une situation importante ; une voix forte peut porter une demande ordinaire. L'organisation a besoin de critères de qualification et de relais compétents, pas d'une compétition d'intensité entre usagers.

Un dispositif relationnel ordinaire peut vérifier que les consignes d'orientation sont accessibles et compréhensibles. Il ne doit pas déclencher artificiellement une urgence ou demander à un enquêteur d'évaluer une situation technique dangereuse. Les scénarios sensibles se conçoivent avec les professionnels responsables et dans un cadre qui évite les conséquences réelles indésirables.

Je propose de distinguer l'urgence, liée au besoin d'une action rapide ; la gravité, liée aux conséquences possibles ; et la priorité de traitement, qui résulte de règles de gestion. Ces catégories doivent être définies dans l'organisation. Le livre ne fournit pas de grille universelle de diagnostic technique ou médical.

Cas pédagogique. Un habitant demande à qui signaler une difficulté en dehors des horaires. Le test porte sur la clarté de l'information : numéro pertinent, conditions d'usage et consignes compréhensibles. Il ne simule pas un danger pour voir jusqu'où le service ira.

Dans la restitution, un incident potentiellement grave doit être remonté sans attendre le rapport final, selon un circuit prévu. Cette alerte ne préjuge pas de la cause ni d'une responsabilité individuelle. Elle permet de sécuriser avant d'analyser. Une enquête utile ne laisse pas une organisation attendre sa belle présentation de clôture pour traiter ce qui demande une attention immédiate.

La visite commerciale : le moment où la promesse prend corps

La visite d'un logement est une rencontre avec un lieu, mais aussi avec une organisation. Le rendez-vous a-t-il été confirmé ? Les conditions d'accès sont-elles claires ? Les informations décisives sont-elles disponibles ? La personne peut-elle se projeter sans devoir deviner ce qui sera réparé, retiré ou maintenu ?

Cas pédagogique. Une candidate arrive à l'heure. Le professionnel est présent et courtois. Il n'a cependant pas les clés d'une annexe mentionnée dans l'annonce, ni d'information sur une intervention annoncée. L'observation doit distinguer sa posture de la préparation du rendez-vous. Les deux dimensions peuvent appeler des correctifs différents.

Je propose de suivre trois temps : avant, pendant, après. Avant : cohérence de l'annonce et organisation du rendez-vous. Pendant : explications, possibilité de poser des questions, transparence sur l'état et les suites. Après : prochaine étape, interlocuteur et documents utiles. Le test ne doit pas immobiliser inutilement un logement ni engager une fausse candidature dans un processus d'attribution réel.

L'évaluation commerciale n'est pas une expertise de décence ou de sécurité. Un constat visuel peut appeler un contrôle technique, sans permettre de trancher seul la conformité du bien. L'enquêteur consigne ce qu'il voit et ce qui lui est annoncé, dans les limites autorisées.

Le marketing se trouve ici confronté à une exigence simple : permettre une décision éclairée. La transparence sur une limite peut renforcer la crédibilité du professionnel. Une promesse imprécise reporte seulement la difficulté vers l'entrée dans les lieux, lorsque l'enjeu pour l'habitant devient encore plus important.

La réparation n'est pas seulement une intervention

Pour l'organisation, une demande technique peut devenir un ordre de service. Pour l'habitant, elle reste une situation quotidienne qui a des conséquences. Le parcours comprend le signalement, la qualification, le rendez-vous, l'accès, l'intervention, l'information sur la suite et la vérification du résultat.

Une enquête mystère qui s'arrête à l'émission d'un ordre ne voit qu'une partie du service. Pour suivre la réalisation, il faut un cas réel autorisé ou un environnement de test adapté. On ne programme pas une intervention fictive au détriment des demandes existantes simplement pour compléter une grille.

Cas pédagogique. Le prestataire indique « passage effectué » ; l'habitant dit qu'il n'a pas été prévenu. Le bailleur constate que le dossier est clos. Avant de conclure à une faute, il faut rapprocher les preuves : avis de rendez-vous, coordonnées, conditions d'accès, trace du passage et motif de clôture. La contradiction est le point de départ de l'analyse.

Je recommande de distinguer quatre états : demandé, programmé, réalisé, vérifié. Une intervention peut être réalisée sans résoudre complètement le problème. Une absence peut résulter d'une information défaillante. Une trace numérique de présence ne prouve pas la qualité de la prestation.

Ce parcours rappelle la responsabilité des interfaces. Le bailleur, le prestataire et l'habitant n'ont pas les mêmes informations, mais ils participent à une même suite d'actions. Le pilotage doit rendre cette suite intelligible, au lieu de demander à l'habitant de reconstituer lui-même ce que chaque acteur croit avoir fait.

Expliquer une somme, pas seulement l'afficher

Un avis d'échéance, une régularisation ou une facture ne sont pas seulement des documents comptables. Ils demandent à la personne de comprendre ce qui est dû, pourquoi, selon quelles modalités et avec quelles possibilités de questionnement. L'exactitude des montants et la lisibilité de l'explication sont des dimensions distinctes.

Le test doit rester dans son périmètre. Une question générale peut observer l'orientation vers un justificatif ou un interlocuteur. Une contestation individuelle nécessite un dossier autorisé et un référent compétent pour valider la réponse attendue. L'enquêteur ne doit pas improviser une consultation juridique.

Cas pédagogique. Une personne demande ce que recouvre une ligne de charges. Le conseiller lit le même libellé avec davantage d'assurance. L'information a été répétée, pas expliquée. Une réponse utile précise ce que désigne la ligne et comment obtenir les éléments pertinents, dans les conditions applicables.

Je propose d'examiner la « prochaine action compréhensible ». Après la réponse, la personne sait-elle quoi faire si elle souhaite une vérification, signale une difficulté ou constate une erreur ? Une bonne explication ne garantit pas qu'elle approuve le montant. Elle lui permet d'agir sans devoir deviner la procédure.

Cette attention vaut dans une banque, une assurance, une collectivité ou une entreprise de services. Le langage financier peut devenir une barrière lorsqu'il suppose une connaissance que l'usager n'a pas. Le professionnalisme ne se mesure pas au nombre de termes techniques utilisés. Il se mesure aussi à la capacité de rendre une information exacte utilisable par celui qui en a besoin.

Joignable, accessible, équitable : trois niveaux distincts

Un service peut être joignable sans être accessible à toutes les personnes concernées. L'accessibilité ne se résume pas à l'affichage d'un pictogramme. Elle demande de vérifier un parcours réel, avec le mode de communication pertinent et jusqu'à une réponse utile.

Le décret français du 9 mai 2017 prévoit, à compter du 1er octobre 2026, une nouvelle étape : pour les services publics et les entreprises relevant des régimes concernés, l'accessibilité des accueils téléphoniques couvre l'ensemble de leurs horaires d'ouverture. Le relais proposé par les opérateurs téléphoniques suit un régime distinct, avec une disponibilité permanente. Cela ne signifie pas que chaque centre de relation client doive ouvrir vingt-quatre heures sur vingt-quatre. L'application à un organisme doit être qualifiée selon son statut et les services en cause. [23]

La norme ISO 22458:2022 fournit, de son côté, un cadre de conception et de fourniture de services inclusifs en situation de vulnérabilité. Elle ne constitue pas, à elle seule, une obligation légale générale. [26]

Pour agir, associez des personnes concernées et des compétences d'accessibilité. Le test examine le point d'entrée, le fonctionnement du relais, la confidentialité, la compréhension mutuelle et la continuité. On ne simule pas un handicap avec une caricature.

Je propose un troisième niveau, l'équité informationnelle : la personne peut-elle comprendre la réponse et agir dans des conditions adaptées ? Cette grille est une proposition de lecture du livre, non un label. Elle permet de ne pas arrêter l'évaluation au seul fait qu'une connexion a été établie.

Le langage clair est une responsabilité de conception

Un texte court n'est pas forcément clair. Un texte précis n'est pas forcément compliqué. Le langage clair consiste ici à permettre au lecteur de trouver l'information pertinente, de la comprendre et de savoir quoi faire. Il ne demande pas de supprimer les nuances indispensables ni de traiter l'adulte comme un enfant.

Je propose une relecture en cinq questions : quel est le message principal ? Qui doit agir ? Quelle action est attendue ? Dans quel délai ? Où obtenir de l'aide ou une explication ? Les acronymes, les renvois multiples et les formulations impersonnelles sont examinés selon leur utilité, non supprimés mécaniquement.

Cas pédagogique. « Votre demande fait l'objet d'une instruction par le service compétent » peut devenir : « Le service technique examine votre demande. Nous vous donnerons une information sur la suite au plus tard vendredi. » Cette seconde phrase n'est meilleure que si l'organisation peut tenir l'engagement annoncé.

Dans le numérique, les WCAG 2.2 du W3C proposent des exigences d'accessibilité des contenus. Elles couvrent notamment des obstacles liés à la perception, à l'utilisation et à la compréhension. Leur application technique ne remplace pas le test de compréhension d'un parcours avec les utilisateurs. [25]

On peut demander à une personne de reformuler la prochaine étape, sans transformer l'échange en examen. Le but est de vérifier l'explication, pas de noter l'usager. Si plusieurs personnes comprennent autre chose que ce que nous voulions dire, la première hypothèse à examiner est la conception du message. L'information n'est pas claire parce que son auteur la comprend.

Les avis en ligne : des signaux, pas un sondage

Les avis spontanés racontent des expériences et des perceptions. Ils peuvent faire apparaître un vocabulaire de la difficulté : ne pas réussir à joindre, ne pas être rappelé, recommencer, attendre sans nouvelle. Ils peuvent aussi reconnaître un professionnel attentif dans une situation globalement insatisfaisante.

Un corpus d'avis ne devient pas représentatif de tous les usagers parce qu'il est volumineux. On ne connaît pas nécessairement la probabilité qu'une personne publie, l'ensemble des expériences restées silencieuses ni la correspondance entre plusieurs avis et une même situation. Les récits doivent être traités comme des allégations ou des expériences rapportées, pas comme des manquements automatiquement établis.

Je recommande une analyse thématique prudente : identifier le parcours, le canal, la nature du problème, la suite attendue et les ambiguïtés. Une recherche de mots tels que « appel » peut repérer des passages utiles, mais aussi des usages sans lien avec le téléphone. Un contrôle humain d'un échantillon est nécessaire pour estimer les erreurs de codage.

Cas pédagogique. « La conseillère est aimable, mais personne ne me rappelle » ne doit pas devenir un signal de mauvaise qualité de l'accueil. Le texte distingue une relation positive et une continuité défaillante. Le supprimer dans une seule catégorie négative fait perdre l'enseignement.

Le bon usage des avis est de produire des hypothèses à tester, puis de les rapprocher d'autres sources. Il faut également limiter les données personnelles reproduites, éviter les citations recherchables inutiles et ne pas republier une accusation identifiable. La visibilité publique d'un texte ne rend pas toutes ses réutilisations souhaitables.

Pourquoi satisfaction et difficultés peuvent coexister

Une personne peut se dire satisfaite de son logement et insatisfaite du suivi d'une demande. Elle peut apprécier un conseiller et contester l'organisation. Elle peut aussi formuler un jugement global positif malgré un incident. Ces réponses ne sont pas forcément contradictoires : elles portent sur des objets, des périodes et des attentes différents.

Avant de comparer deux résultats, je propose de vérifier six paramètres : la question exacte, la population interrogée, la période, le canal de collecte, le dénominateur et la définition du score. Un taux de satisfaction déclarée et un taux de réponse utile observée ne mesurent pas la même chose.

Cas pédagogique, sans valeur statistique. Un questionnaire interroge les personnes ayant obtenu une réponse. Un test mystère inclut les tentatives qui n'ont abouti à aucun interlocuteur. Leurs résultats peuvent diverger parce que les personnes injoignables du premier dispositif sont précisément visibles dans le second.

Il faut aussi examiner les non-réponses. Qui n'a pas reçu le questionnaire ? Qui ne pouvait pas le remplir ? Qui a commencé puis abandonné ? Un taux de retour élevé ne suffit pas, seul, à prouver l'absence de biais. Un chiffre n'a de sens qu'avec les conditions de sa production.

Je ne propose pas d'opposer l'enquête de satisfaction au client mystère. Je propose de les faire travailler ensemble. La première aide à comprendre les jugements ; le second documente des situations ; les données métier et les entretiens aident à expliquer. Le paradoxe devient souvent moins mystérieux lorsque l'on cesse de demander à un seul indicateur de raconter toute la relation.

Le prestataire fait partie de la promesse

Pour l'habitant, la distinction entre le bailleur et son prestataire ne correspond pas toujours à deux expériences séparées. Un rendez-vous mal organisé, une information contradictoire ou une absence de suite affectent le parcours global. Cela ne permet pas d'attribuer automatiquement toutes les responsabilités au même acteur ; cela oblige à examiner leurs interfaces.

Le programme d'évaluation doit définir le périmètre contractuel et les autorisations. Qui peut être testé ? Sur quels engagements ? Qui est informé ? Qui accède aux observations ? Les obligations envers les salariés du prestataire et les données des usagers ne disparaissent pas parce que le commanditaire est un tiers.

Cas pédagogique. Le bailleur annonce que l'entreprise rappellera. L'entreprise n'a reçu ni la bonne coordonnée ni l'échéance promise. Le test observe un rappel absent. L'analyse doit ensuite identifier le passage où l'information ou la responsabilité s'est perdue.

Je propose une revue conjointe centrée sur les engagements observables : information avant passage, prise de rendez-vous, identification, explication de l'intervention, signalement d'une impossibilité et retour de fin de prestation. Les critères doivent correspondre au service réellement attendu, pas à une liste générique de bonnes manières.

Une relation contractuelle mature distingue la correction immédiate, l'analyse des causes et les éventuelles conséquences contractuelles. Elle ne remplace pas le dialogue par une bataille de tableaux. Le mystère peut apporter une preuve de parcours ; il ne doit pas devenir le moyen commode de transférer au partenaire toute la responsabilité d'une promesse mal construite ensemble.

L'équité informationnelle sans le profilage automatique

Informer équitablement ne signifie pas adresser à chacun le même document dans les mêmes conditions. Cela signifie rechercher une possibilité comparable de comprendre les informations utiles et d'agir. L'adaptation doit rester proportionnée, explicable et respectueuse du choix de la personne.

Le Défenseur des droits a alerté sur les difficultés d'accès aux droits liées à la dématérialisation des services publics. Son rapport de 2022 invite notamment à ne pas laisser les personnes seules face à des démarches numériques inaccessibles ou complexes. [24]

L'enseignement que je propose pour les organismes de service est de partir du besoin de communication, non d'une étiquette attribuée. Une personne âgée peut être très autonome en ligne ; une personne jeune peut rencontrer une difficulté de lecture ou d'accès à un équipement. Le profil ne remplace pas la question posée à l'usager.

Cas pédagogique. Un formulaire demande à la personne comment elle souhaite être recontactée. Le service tient compte de ce choix ou explique pourquoi il ne peut pas le faire dans cette situation. Cette attention simple peut être plus utile qu'une segmentation sophistiquée fondée sur des suppositions.

L'enquête examine les portes de sortie : peut-on obtenir une autre modalité ? Retrouver un humain ? Corriger une erreur ? Comprendre une consigne sans divulguer inutilement une information de santé ? L'objectif n'est pas d'accumuler des données sensibles pour personnaliser davantage. Il est de rendre l'accès plus juste avec les informations strictement nécessaires. La meilleure adaptation est parfois celle qui demande moins à la personne, pas celle qui sait le plus de choses sur elle.

Dessiner le parcours et ses coulisses

Un schéma de service met en regard les actions visibles par l'usager et le travail interne qui les soutient. L'intérêt n'est pas esthétique : il permet de chercher la cause d'une rupture là où elle se produit, plutôt que là où elle devient audible.

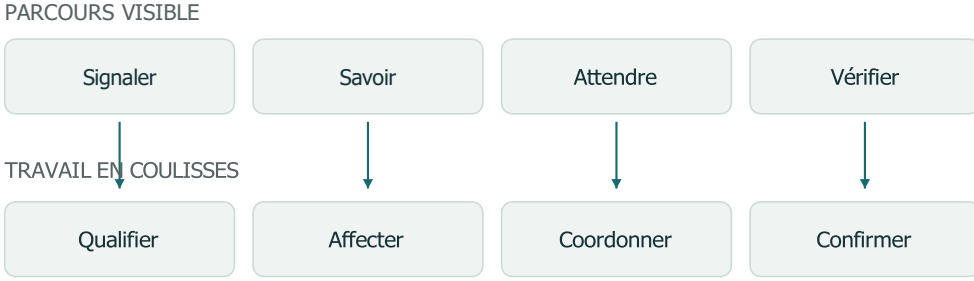


Figure 9. Le parcours visible et le travail qui le rend possible.

Dans cet exemple pédagogique, la personne signale, reçoit une suite, attend et vérifie. En coulisses, l'organisation qualifie, affecte, coordonne et confirme. Entre les deux se trouvent des passages critiques : la transmission d'une information, la désignation d'un responsable et la confirmation d'un engagement.

Pour construire ce schéma, réunissez un professionnel de première ligne, un métier de traitement, un responsable de données ou d'outils et, lorsque c'est possible, des usagers. Demandez à chacun de décrire une situation concrète, pas le parcours idéal. Le premier dessin doit pouvoir montrer des retours en arrière et des zones inconnues.

Ajoutez ensuite les preuves disponibles. Qu'est-ce qui atteste une affectation ? Qui voit l'échéance ? Qu'est-ce qui fait passer un dossier de « réalisé » à « vérifié » ? Les cases sans preuve sont des sujets d'investigation, non des fautes déjà démontrées.

Le client mystère prend alors une place précise : il observe la ligne visible et teste certains passages. Les entretiens et les données examinent les coulisses. Ensemble, ces regards permettent de discuter une amélioration ciblée. Le schéma cesse d'être une affiche lorsque chaque rupture identifiée peut recevoir une décision, un responsable, une échéance et une nouvelle vérification.

Comparer pour apprendre, pas pour se classer

Un benchmark peut éclairer une pratique ou simplement décorer une présentation. La différence tient à la question posée. Cherchons-nous une méthode de comparaison, une manière de protéger les participants, une grille de conseil, un dispositif de restitution ou un résultat flatteur à reproduire ?

Les pages suivantes présentent des recherches et des dispositifs publics documentés. Ils ne forment pas un classement mondial de la relation client. Les dates, les secteurs, les échantillons et les finalités diffèrent. Une campagne de supervision bancaire ne peut pas servir de norme de performance pour un centre d'accueil de locataires.

Je propose de lire chaque cas en deux temps. D'abord, ce que la source permet d'affirmer : qui observe, dans quel contexte et avec quelle méthode. Ensuite, ce que nous pouvons en tirer comme proposition de travail. Cette seconde partie est un transfert raisonné, non un résultat démontré par l'étude citée.

Quatre questions guideront la lecture. Le besoin testé est-il comparable au nôtre ? Le rôle de l'enquêteur est-il crédible ? Les risques sont-ils de même nature ? La conclusion recherchée exige-t-elle le même niveau de preuve ? Un exemple devient utile lorsqu'on sait également ce qu'il ne faut pas importer.

Le regard international aide à sortir d'une habitude : croire que notre organisation est trop particulière pour apprendre des autres. Mais il doit éviter l'excès inverse : croire qu'une pratique réussie ailleurs peut être transplantée sans adaptation. Entre l'exception permanente et la copie automatique, il existe un travail exigeant de traduction. C'est celui que je propose ici.

États-Unis : comparer des traitements dans le logement

L'enquête Housing Discrimination Study 2012, publiée en 2013 pour le département américain du Logement, a mobilisé plus de huit mille tests appariés dans vingt-huit aires métropolitaines. Des personnes présentant des qualifications comparables sollicitaient des offres locatives ou de vente, afin d'examiner des différences de traitement associées notamment à l'origine raciale ou ethnique. Il s'agit d'un protocole de recherche sur les discriminations, non d'une enquête de satisfaction. [27]

L'enseignement méthodologique est la comparabilité. Pour isoler un facteur, il faut éviter de faire varier simultanément le besoin, les ressources annoncées, le canal et le moment de contact. Le dispositif est construit pour sa question ; il ne se résume pas à envoyer deux personnes différentes demander quelque chose d'approchant.

Transfert proposé. Dans le logement social, une direction qui veut examiner la cohérence des informations peut déjà standardiser des situations comparables : même question, mêmes éléments utiles, réponse attendue validée. Une différence observée sera un signal à analyser. Pour conclure à une discrimination, elle devra s'appuyer sur une méthode et une expertise adaptées.

Il faut résister à deux raccourcis : importer les résultats américains comme une mesure de la situation française, ou croire qu'une absence d'écart dans quelques tests prouve une absence générale de discrimination. Le contexte, le droit et le plan d'échantillonnage comptent.

Question à emporter : avant de comparer des réponses, avons-nous rendu les situations suffisamment comparables ? La justice de la conclusion dépend aussi de la justice du protocole. On ne peut pas demander aux organisations une équité que l'évaluation ne s'applique pas à elle-même.

Royaume-Uni : le conseil utile au-delà de l'accueil

En février 2013, la Financial Services Authority britannique a publié les résultats d'une revue de la qualité du conseil en investissement bancaire, fondée sur 231 visites mystères auprès de six entreprises. Le dispositif examinait la qualité du conseil, notamment son adéquation, plutôt que la seule courtoisie de la rencontre. La publication est aujourd'hui accessible sur le site de la Financial Conduct Authority. [28]

Ce cas rappelle qu'un service peut donner une impression professionnelle et pourtant laisser subsister une faiblesse dans le fond de la réponse. Pour examiner ce fond, il faut une référence compétente : le scénario, les informations utiles et les critères d'un conseil approprié doivent être précisés.

Transfert proposé. Pour un organisme HLM, une question sur une démarche, un document ou une répartition de responsabilités doit être validée par le métier concerné. L'enquêteur observe l'information transmise et la manière dont elle permet d'agir. Il ne juge pas l'exactitude à partir de sa seule expérience personnelle.

On peut ainsi séparer trois résultats : relation respectueuse, qualification correcte du besoin et réponse substantiellement pertinente. Cette séparation évite qu'une très bonne impression fasse disparaître une erreur d'information. Elle évite aussi qu'une explication exacte excuse une attitude dégradante.

Limite du transfert : le conseil financier comporte des obligations, des produits et des risques propres. Le livre ne propose pas de copier ses critères dans le logement. Il propose d'en retenir une exigence de profondeur : observer ce que la personne pourra faire de la réponse, et non seulement la manière agréable dont elle a été formulée.

Canada : des situations structurées, mais crédibles

L'Agence de la consommation en matière financière du Canada a conduit en 2019 un exercice de visites mystères dans les six plus grandes banques du pays. Le dispositif comprenait 712 visites et utilisait des situations semi-scénarisées pour examiner les pratiques de vente et l'expérience du consommateur. Il s'agit d'un exercice daté de surveillance et de recherche, non d'un classement actuel des banques. [29]

L'intérêt pour notre pratique est l'équilibre entre standardisation et crédibilité. Un scénario trop libre rend les comparaisons fragiles. Un scénario récité mot à mot peut produire une interaction artificielle et empêcher l'enquêteur de répondre naturellement à une question ordinaire.

Transfert proposé. Définir un noyau stable : besoin, informations disponibles, limites de rôle et éléments à observer. Puis prévoir les variantes acceptables : formulation, demande de clarification, réponse à une question complémentaire. L'enquêteur doit savoir ce qui peut varier et ce qui ne doit pas varier.

Cas pédagogique. Plusieurs personnes demandent comment signaler une difficulté d'accès à un service. Elles peuvent employer leurs mots, mais elles présentent les mêmes éléments utiles. Si l'une invente une urgence ou une situation administrative supplémentaire, le test n'est plus comparable et doit être qualifié comme tel.

La taille d'un dispositif ne suffit pas à garantir sa qualité. Le briefing, la supervision et le contrôle des comptes rendus comptent aussi. Avant de commander davantage de visites, une organisation devrait se demander si elle sait produire des observations comparables et interprétables. La quantité ne répare pas, à elle seule, une consigne ambiguë.

Sept marchés financiers : concevoir avec les utilisateurs

En 2015, le CGAP a publié des enseignements sur le mystery shopping financier issus de travaux en Colombie, au Ghana, au Kenya, en Malaisie, au Mexique, au Pérou et aux Philippines. La publication s'intéresse notamment aux conditions de conception et d'usage de la méthode pour comprendre le traitement des consommateurs, y compris dans des contextes d'inclusion financière. [30]

Le regard comparatif rappelle que les publics, les langues, les produits et les modalités d'accès ne sont pas interchangeables. Un test mené par une personne très à l'aise avec un service peut manquer les obstacles rencontrés par ceux auxquels ce service est pourtant destiné.

Transfert proposé. Associer à la conception des personnes qui connaissent les conditions réelles d'usage : contrainte d'équipement, langue de communication, difficulté de lecture, accès limité aux horaires, besoin d'aide. Il ne s'agit pas d'utiliser des profils comme des accessoires de scénario. Il s'agit de construire des demandes plausibles et de respecter les participants.

Cette approche peut enrichir un programme HLM sans transformer les habitants en enquêteurs obligatoires de leur propre bailleur. La participation doit rester libre, avec des consignes compréhensibles, des limites de rôle, une protection des données et la possibilité de se retirer. Les conditions matérielles de participation doivent être examinées.

Question à emporter : qui manque autour de la table lorsque nous décidons que notre parcours est simple ? Un benchmark international est particulièrement utile lorsqu'il nous rappelle que la « personne standard » ressemble souvent à celle qui a conçu le service. L'inclusion demande d'ouvrir cette conception, pas seulement d'élargir la diffusion du même formulaire.

Inde : observer des pratiques avec des patients standardisés

Une étude publiée dans Health Affairs en 2012 par Jishnu Das et ses coauteurs a utilisé des patients standardisés pour examiner des soins primaires dans des contextes urbains et ruraux en Inde. Des situations cliniques préparées permettaient d'observer des pratiques de soins ; l'article discute d'importants écarts de qualité. Ce travail de recherche ne se confond ni avec une enquête de satisfaction ni avec le patient traceur français. [31]

L'enseignement transférable est méthodologique : pour observer ce que fait un professionnel dans une situation, il faut définir cette situation et la preuve attendue. La déclaration d'une pratique et sa réalisation peuvent être deux objets différents. Cela ne justifie pas de généraliser les résultats de cette étude à tous les soignants ou à tous les pays.

Transfert proposé. Dans un service non clinique, une simulation peut tester la capacité de qualification, l'explication et l'orientation. Mais les protocoles de santé exigent des compétences et des garanties éthiques spécifiques. On ne transpose pas une mise en situation clinique en appel incognito à un service d'urgence.

Pour les bailleurs, la leçon n'est donc pas « jouons les patients ». Elle est : choisissons la méthode selon les risques et les effets produits. Les situations de grande vulnérabilité peuvent être mieux étudiées par un parcours réel volontaire, une simulation annoncée ou une analyse de cas avec les professionnels.

Observer en situation est puissant précisément parce que la situation a des effets. La rigueur ne concerne pas seulement la mesure ; elle concerne aussi la responsabilité de ceux qui la provoquent.

France : l'AMF regarde la qualité du conseil bancaire

L'Autorité des marchés financiers a présenté en 2026 les résultats d'une campagne de visites mystères conduite entre septembre 2025 et février 2026. Elle comportait 145 visites dans onze banques. La publication porte notamment sur la qualité du questionnement des clients et de l'information, y compris sur les frais. Ces chiffres décrivent le dispositif, pas une norme de taille d'échantillon à appliquer ailleurs. [32]

Ce cas français montre une utilisation de la méthode par une autorité de régulation. Il ne signifie pas que tout organisme de service serait soumis au même type d'obligation. Il rappelle surtout l'intérêt d'observer une interaction où la personne dépend de la qualité d'une information pour prendre une décision.

Transfert proposé. Dans le logement social, on peut regarder les moments où une information mal expliquée change la compréhension d'un engagement : visite, signature, travaux, charges ou départ. Il faut alors une réponse attendue validée par les compétences pertinentes, sans transformer l'enquêteur en juriste improvisé.

Une seconde leçon porte sur la restitution : des constats peuvent orienter les professionnels vers des points à renforcer sans réduire le dispositif à une distribution publique de mauvais points. Pour les missions confidentielles, la publication d'un classement nominatif n'est pas une conséquence naturelle de l'enquête.

Question à emporter : dans votre service, quelles informations permettent réellement une décision éclairée ? Ce sont souvent elles qui méritent le plus de soin dans les scénarios. Une conversation fluide qui laisse de côté l'information décisive peut être agréable et pourtant insuffisante.

Hôtellerie : une obligation dans un périmètre précis

Atout France indique que le contrôle du classement des hôtels quatre et cinq étoiles comprend une visite mystère. Cette modalité ne doit pas être présentée comme une obligation identique pour toutes les catégories d'hôtels, ni comme une réglementation générale de tous les services. [33]

Ce cas permet de distinguer trois niveaux souvent confondus : une obligation légale ou réglementaire, une condition d'obtention ou de maintien d'un classement ou d'un label, et un engagement contractuel choisi par un réseau. Les mots « obligatoire » et « recommandé » doivent toujours être rattachés à un texte, à une version et à un périmètre.

Transfert proposé. Pour un bailleur, on examine le référentiel précis qui lui est applicable, son contrat et ses engagements. La mention d'un label dans un support ne suffit pas à démontrer qu'une visite mystère est exigée dans tous les cas. Le programme d'enquête doit traduire les exigences réellement retenues, pas une rumeur professionnelle.

L'hôtellerie invite aussi à regarder l'enchaînement : information, réservation, arrivée, usage, incident et départ. Dans le logement, l'échelle de temps est différente, mais les passages entre étapes restent instructifs. La continuité ne se résume pas à un bon accueil initial.

Enfin, les standards ne doivent pas effacer les besoins. Une procédure d'accueil peut être parfaitement exécutée sans que la personne ait compris l'information essentielle. Le test gagne à distinguer le respect d'un engagement formel et l'utilité réelle du service. Les deux dimensions peuvent se renforcer ; aucune ne devrait servir à masquer l'autre.

Services publics : comparer l'accueil sans confondre les statuts

Le Baromètre AFNOR Expérience citoyen, proposé depuis 2012, mobilise des enquêtes mystères multicanales pour évaluer des pratiques d'accueil. Il examine notamment l'accessibilité, l'attente, la réactivité, la courtoisie et la personnalisation. La participation à ce baromètre ne se confond pas avec une certification. [34]

L'intérêt est de dépasser le seul guichet. Un citoyen peut commencer par chercher une information numérique, appeler pour la comprendre puis envoyer une pièce. Le service public est vécu comme un ensemble, alors que les responsabilités internes peuvent être séparées.

Transfert proposé. Pour un organisme HLM ou une entreprise, la comparaison doit porter sur des questions communes clairement définies : trouver le contact, obtenir une réponse utile, comprendre la suite. Elle doit aussi conserver les différences de missions. Une mairie et un bailleur ne traitent pas les mêmes demandes et ne disposent pas des mêmes pouvoirs.

Une comparaison externe est surtout utile lorsqu'elle nourrit une décision interne. Si un autre service annonce systématiquement un prochain point d'information, examinons ce qui lui permet de le tenir : outil, responsabilité, délai ou organisation. Copier la phrase sans copier les conditions de sa réalisation serait une amélioration de façade.

Question à emporter : que ferons-nous d'un résultat favorable ? Le benchmark n'est pas seulement une recherche de retard. Il peut identifier une pratique à comprendre, à consolider et à partager. Reconnaître ce qui fonctionne permet de ne pas réduire la qualité à une succession de problèmes, tout en restant attentif à ceux que les moyennes laissent encore de côté.

Médico-social : partir du vécu, sans se cacher

Dans le dispositif d'évaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux de la Haute Autorité de santé, l'accompagné traceur part de l'expérience d'une personne accompagnée, avec son accord, puis la croise avec celle des professionnels. Il s'articule avec le traceur ciblé et l'audit système. Ce n'est pas une visite incognito. À l'hôpital, la méthode du patient traceur constitue un autre dispositif, également distinct du client mystère. [35, 42]

Ce point de vocabulaire est essentiel. Les méthodes partagent un intérêt pour le parcours, mais elles ne reposent pas sur la même relation avec les participants. Les confondre fait perdre les conditions éthiques et méthodologiques propres à chacune.

Transfert proposé. Un bailleur peut organiser un « parcours habitant » volontaire : reprendre une expérience réelle, entendre la personne, examiner les étapes avec les métiers et identifier les ruptures. Cette proposition ne constitue pas une déclinaison officielle de la HAS ni une certification nouvelle.

Ce regard est particulièrement utile lorsque la durée, la complexité ou la sensibilité de la situation rendent un scénario fictif peu pertinent. L'habitant n'est pas un prétexte pour auditer l'organisation. Il doit comprendre l'objet de sa participation, les limites de diffusion et la possibilité de ne pas répondre.

La leçon centrale est simple : on peut partir du vécu sans tout cacher, et observer un système sans réduire la personne à un dossier. Le choix entre mystère, entretien et parcours accompagné doit servir la question et les personnes, pas la préférence du cabinet pour sa méthode habituelle.

Ce que l'on transfère, ce que l'on ne transfère pas

Le tableau résume les enseignements proposés dans ce livre. Il ne constitue ni un palmarès ni un résultat d'étude supplémentaire. La dernière colonne est aussi importante que la première : apprendre d'un autre secteur suppose de savoir où s'arrête la comparaison.

Repère	Transfert proposé	Limite à conserver
Logement américain	Comparer des situations soigneusement appariées.	Ne pas importer les résultats en France.
Banque britannique	Distinguer courtoisie et pertinence du conseil.	Les obligations financières sont spécifiques.
Banque canadienne	Stabiliser un noyau de scénario et des variantes.	Le volume ne garantit pas seul la fiabilité.
CGAP, sept marchés	Concevoir avec les publics effectivement concernés.	Ne pas essentialiser les profils.
Soins en Inde	Observer des pratiques dans un cadre préparé.	Ne pas transposer des tests cliniques sans garanties.
AMF	Examiner l'information décisive pour agir.	Ne pas confondre régulation et mission de conseil.
Hôtellerie	Relier les engagements à leur texte applicable.	Aucune obligation universelle à en déduire.
Accueil citoyen	Suivre plusieurs canaux et leurs interfaces.	Comparer des périmètres compatibles.
HAS	Croiser le vécu réel et le regard professionnel.	L'accompagné traceur n'est pas incognito.

Choisissez un seul enseignement et formulez une hypothèse testable. Par exemple : « Une date de prochain contact, lorsqu'elle est tenue, rend la suite plus compréhensible. » Précisez ensuite ce qu'il faudra observer. Le benchmark devient une ressource de conception lorsqu'il débouche sur une expérimentation délimitée, plutôt que sur une nouvelle liste de bonnes intentions.

Transformer une inspiration en essai utile

Le passage du benchmark à l'action demande une traduction. Une pratique peut sembler simple parce que l'on n'en voit que la partie visible. Avant de la reproduire, il faut identifier les ressources, les compétences et les choix qui la soutiennent. Une phrase de rappel fiable repose peut-être sur un engagement interne entre plusieurs services.

Je propose une fiche de transfert en six lignes : pratique observée, problème local auquel elle répondrait, conditions nécessaires, risques, preuve attendue et décision après l'essai. Cette fiche empêche d'utiliser le benchmark comme une autorité : « ils le font, donc nous devons le faire ».

Cas pédagogique. Une équipe souhaite systématiser un message d'avancement. L'essai porte sur un type de demande et une période limitée. On vérifie la qualité du message, sa réception, la compréhension de la suite et la charge de travail produite. On observe aussi si le message promet plus que le service ne peut tenir.

La comparaison avant-après doit conserver des conditions suffisamment proches. Une baisse des relances peut avoir d'autres causes : saison, volume, changement d'équipe ou de canal. L'essai apporte un faisceau d'indices ; il ne devient pas automatiquement une démonstration causale.

À la fin, trois décisions sont possibles : conserver, ajuster ou arrêter. L'arrêt d'une pratique peu utile n'est pas une défaite. C'est un apprentissage, si les raisons sont documentées. Une organisation apprend mieux lorsqu'elle peut renoncer à une bonne idée qui ne fonctionne pas chez elle, plutôt que d'en protéger indéfiniment la réputation.

Commencer par la décision que l'on veut éclairer

Un cahier des charges ne devrait pas commencer par un nombre d'appels. Il devrait commencer par une décision. Veut-on vérifier un engagement, comprendre une rupture, examiner la cohérence des réponses ou mesurer les effets d'une correction ? Le volume vient ensuite, au service de cette question.

Je propose une note de cadrage courte : objectif, périmètre, publics concernés, canaux, situations, critères, exclusions, destinataires et décisions possibles. Elle doit aussi dire ce que la campagne ne cherchera pas à démontrer. Cette dernière phrase évite des attentes excessives au moment de la restitution.

Cas pédagogique. « Évaluer la relation client » est trop large. « Vérifier si les personnes demandant une information sur un rendez-vous obtiennent une prochaine étape compréhensible et un interlocuteur identifié » permet de construire un scénario, une grille et une action corrective.

Les parties prenantes doivent s'accorder sur les critères avant de voir les résultats. Modifier l'attendu après la collecte peut rendre l'interprétation opportuniste. Si une exigence doit évoluer, la version change et les résultats sont présentés en tenant compte de cette rupture.

La note précise aussi la capacité d'action. Qui pourra modifier une consigne, un outil ou un engagement ? Si personne n'a de mandat pour agir, la campagne risque de produire une connaissance sans suite. Il faut alors revoir le sponsor ou réduire l'objectif.

Le cadrage est réussi lorsqu'un professionnel de terrain, un manager et le commanditaire peuvent expliquer le dispositif avec des mots compatibles. Ils n'ont pas besoin d'être d'accord sur tous les diagnostics. Ils doivent savoir ce qui sera observé, pourquoi et selon quelles règles.

Une gouvernance qui rend les responsabilités visibles

Une enquête touche plusieurs responsabilités : commanditer, valider les scénarios, protéger les données, conduire les observations, examiner les constats et décider des corrections. Si ces rôles restent implicites, les difficultés apparaissent au moment où il faut agir vite ou arbitrer un désaccord.

Je propose de distinguer un sponsor, un pilote opérationnel, des référents métier, un appui juridique et protection des données, un responsable de collecte et les destinataires de restitution. Une même personne peut cumuler certains rôles, mais ce cumul doit être visible. L'indépendance du regard ne signifie pas l'absence de dialogue.

Décision	Responsable à désigner	Preuve attendue
Lancer la campagne	Sponsor	Cadrage et moyens validés.
Autoriser les scénarios	Pilote avec les référents	Version datée et limites explicites.
Traiter une alerte	Référent d'alerte	Accusé de prise en charge et suite.
Valider la qualité des données	Responsable de collecte	Contrôles et corrections tracés.
Décider les actions	Responsable du processus	Action, ressources et échéance.
Vérifier les effets	Pilote et métiers	Retest et analyse des limites.

Le protocole doit prévoir les désaccords. Un service peut contester un fait ou apporter un contexte utile. La réponse n'est ni de supprimer automatiquement le constat ni de refuser toute discussion. On conserve la trace initiale, on examine les éléments nouveaux et on documente la conclusion.

Une gouvernance utile n'est pas celle qui multiplie les comités. C'est celle qui permet de savoir qui doit répondre à une question précise, avec quel mandat et dans quel délai. L'enquête devrait éviter de reproduire, en interne, le parcours confus qu'elle cherche à observer

à l'extérieur.

Échantillonner selon la question, pas selon un chiffre rond

Le nombre de tests ne peut pas être choisi indépendamment de ce qu'on cherche à conclure. Explorer des parcours, comparer des configurations et estimer un taux dans une population sont trois objectifs différents. Ils n'appellent pas le même plan de collecte.

Pour une exploration, on peut couvrir volontairement des situations variées : canaux, plages horaires, sites, besoins et niveaux de complexité. Ce choix peut être pertinent sans être statistiquement représentatif. Il faut l'écrire. Les intervalles de confiance d'un échantillon aléatoire ne doivent pas être appliqués mécaniquement à un recrutement de convenance.

Exemple pédagogique. Un pilote prévoit huit configurations de parcours et six observations par configuration, soit quarante-huit tests. Ce plan permet de regarder la répétition de certains faits dans ce périmètre. Il ne prouve pas que quarante-huit est un nombre suffisant pour mesurer la performance globale d'un organisme.

Les tests peuvent aussi être dépendants : même enquêteur, même équipe, même incident technique ou même période. Une apparente multiplication d'observations n'équivaut pas toujours à autant d'informations indépendantes. Le plan doit préciser les répartitions et les risques de concentration.

Je recommande de conserver une matrice de couverture et une justification de chaque choix. Quelles situations sont prioritaires parce qu'elles sont fréquentes ? Lesquelles parce que leurs conséquences sont importantes ? Lesquelles parce qu'elles sont peu visibles ? La rareté d'une situation n'empêche pas de l'examiner ; elle empêche seulement de la présenter ensuite comme typique sans preuve.

L'échantillon est une décision intellectuelle avant d'être une ligne de budget.

Écrire un scénario qui tient debout

Un scénario doit être assez précis pour produire une observation interprétable, et assez naturel pour permettre un échange ordinaire. Il contient un objectif, une situation initiale, les informations disponibles, les réponses possibles de l'enquêteur, les limites et la condition de fin.

Je recommande d'écrire le besoin avant la phrase d'ouverture. « Savoir comment obtenir une information sur un rendez-vous » est le besoin. La formulation peut varier sans le modifier. En revanche, ajouter une urgence ou une situation particulière non prévue peut changer la réponse attendue et rendre le test incomparable.

Le scénario précise ce que l'enquêteur ne sait pas et ne doit pas inventer. S'il est interrogé sur une donnée absente, il utilise une réponse prévue ou suspend le test selon le protocole. L'improvisation doit rester dans un espace autorisé. La crédibilité ne justifie pas de produire de faux documents ou d'engager des démarches ayant des effets réels non prévus.

Cas pédagogique. L'enquêteur demande comment signaler un changement de coordonnées. Il observe les explications et les précautions. Il ne cherche pas à modifier le dossier d'une personne réelle. L'objectif porte sur le parcours d'information, pas sur le contournement du contrôle.

Avant diffusion, le scénario est relu par le métier, le pilote et les fonctions de protection pertinentes. On teste sa compréhension avec un enquêteur qui ne l'a pas rédigé. S'il doit deviner le besoin ou l'attendu, le scénario n'est pas prêt. Une consigne claire évite de demander au terrain de corriger après coup les ambiguïtés du concepteur.

Rendre les comparaisons honnêtes

Comparer deux résultats suppose de savoir ce qui est resté stable et ce qui a changé. La demande, les informations fournies, le canal, les horaires et les conditions d'observation peuvent influencer l'interaction. On ne peut pas attribuer toute différence à la qualité d'une équipe si les situations ne sont pas comparables.

Je propose de définir un noyau commun et des facteurs de variation prévus. Le noyau contient les éléments nécessaires à la réponse. Les variations servent une question explicite : canal, plage horaire, besoin d'accessibilité ou autre configuration pertinente. On note les écarts au protocole au lieu de les faire disparaître.

Cas pédagogique. Une première vague teste une question simple pendant une période calme. La seconde teste des demandes complexes lors d'un incident collectif. Un score plus faible ne permet pas, seul, de conclure à une dégradation du service. La comparaison doit décrire ces changements ou isoler les sous-ensembles comparables.

Le protocole doit aussi anticiper la détection des enquêteurs. Des appels trop rapprochés, des formulations identiques ou un besoin peu plausible peuvent modifier le comportement observé. Cela ne signifie pas qu'il faut perfectionner une tromperie ; cela signifie qu'il faut conserver des situations ordinaires, proportionnées et correctement réparties.

Pour un retest, la question utile est : « Avons-nous assez de stabilité pour interpréter l'écart ? » Si la réponse est non, il reste possible de décrire la nouvelle observation. Il faut simplement renoncer à présenter la différence comme une mesure nette de progrès ou de recul. Une comparaison limitée mais honnête vaut mieux qu'une courbe convaincante construite sur des objets différents.

Choisir et protéger les enquêteurs

Un enquêteur n'est pas seulement une personne capable de téléphoner. Il doit comprendre le scénario, respecter ses limites, observer sans surinterpréter et restituer avec précision. Son aisance relationnelle est utile ; elle ne remplace pas la rigueur.

Le choix d'un enquêteur externe ou d'un usager volontaire dépend du parcours. Une demande générale peut être observée de l'extérieur. Un suivi de dossier réel peut exiger un participant concerné. Dans ce second cas, on examine la liberté de participation, les informations données, les conséquences possibles et les conditions de retrait. La relation avec l'organisme ne doit pas devenir une pression à participer.

Je propose un entretien de briefing centré sur la compréhension : expliquer l'objectif avec ses mots, identifier une limite, distinguer un fait d'une interprétation, décrire la procédure d'alerte. Une signature en bas d'une consigne ne prouve pas que celle-ci a été comprise.

Les frais, la rémunération éventuelle et les conditions matérielles sont convenus avant l'action. Le dispositif ne doit pas dépendre d'un travail invisible ou de dépenses que le participant ne peut pas supporter. Les conditions de sécurité et le contact d'appui sont explicites.

Enfin, la diversité des enquêteurs doit servir les besoins observés, sans assigner une personne à une identité caricaturale. On ne lui demande pas de « jouer » une origine ou une fragilité comme un effet de costume. Un rôle crédible et respectueux produit de meilleures observations qu'un personnage conçu pour déstabiliser l'interlocuteur.

Former le regard avant de lancer la collecte

La formation commence par un exercice simple : plusieurs enquêteurs lisent la même interaction fictive et remplissent la grille. On compare ensuite les réponses. Si « suite clairement annoncée » signifie trois choses différentes, le problème doit être résolu avant la première vraie observation.

La calibration sert à discuter les critères, les preuves et les cas limites. Elle ne demande pas d'uniformiser les personnalités. Deux personnes peuvent avoir des styles différents et produire des observations compatibles si elles partagent les définitions.

Je propose quatre exercices : un accueil chaleureux mais incomplet ; une réponse exacte mais peu claire ; une absence de suite mal documentée ; un scénario interrompu pour une raison légitime. Chacun apprend à ne pas transformer une impression globale en note identique sur toutes les dimensions.

On vérifie aussi la charge de mémoire. Une grille trop longue peut produire des reconstructions approximatives. L'enquêteur doit savoir quelles informations consigner immédiatement après le contact, quelles traces sont autorisées et ce qu'il doit indiquer lorsqu'il n'est plus certain. Mieux vaut une incertitude explicite qu'un détail inventé pour compléter le formulaire.

Une courte phase pilote permet d'examiner la durée, la plausibilité et la qualité des retours. Les corrections sont datées ; les observations du pilote sont distinguées de la campagne si le protocole a changé.

La formation est réussie lorsque l'enquêteur sait aussi s'arrêter. Il reconnaît une question hors périmètre, un risque et une donnée qu'il n'a pas à collecter. La meilleure autonomie repose sur des limites comprises, non sur l'absence de consignes.

Une grille qui aide à voir, sans tout réduire à des cases

La grille doit suivre le parcours et séparer les dimensions. Je propose six familles : accès, compréhension du besoin, relation, exactitude de l'information, continuité et protection. Chaque critère doit correspondre à un élément observable dans le scénario considéré.

Famille	Exemple de critère	Preuve recherchée
Accès	Le canal publié permet la démarche.	Tentative valide et issue décrite.
Besoin	Les éléments utiles sont clarifiés.	Question ou reformulation pertinente.
Relation	La personne peut exposer sa demande.	Interruption et conduite d'échange décrites.
Information	La réponse concorde avec l'attendu validé.	Contenu comparé à la référence.
Continuité	La prochaine étape est compréhensible.	Action, interlocuteur ou échéance.
Protection	Aucune donnée inutile n'est sollicitée.	Nature de la demande de données.

La grille prévoit plusieurs statuts : conforme, non conforme, partiellement conforme si ce niveau a été défini, non applicable et non observable. Les deux derniers ne sont pas des synonymes. Un critère peut ne pas concerner le scénario ; il peut aussi le concerner sans que l'observation permette de conclure.

Les champs narratifs restent indispensables. Ils expliquent pourquoi une case a été choisie et permettent de discuter le constat. Un score sans trace est difficile à corriger ou à contester. Une trace sans critère est difficile à comparer.

Le bon équilibre consiste à recueillir assez pour agir, sans demander des détails qui ne serviront à aucune décision. Une grille n'est pas meilleure parce qu'elle est plus longue. Elle l'est lorsque ses utilisateurs savent ce qu'ils observent et ce qu'ils ne peuvent pas en déduire.

Le score : utile si l'on peut en expliquer les coutures

Un score agrégé peut faciliter la lecture, mais il contient des choix : critères retenus, pondérations, traitement des valeurs manquantes et seuils. Ces choix doivent être explicites. Aucun calcul ne transforme automatiquement une convention en vérité objective.

Je propose, lorsqu'un score est nécessaire, une formule simple : somme des points obtenus sur les critères applicables et observables, divisée par la somme des points possibles sur ces mêmes critères, multipliée par cent. Les critères non observables sont exclus du score, mais leur nombre et leur nature sont publiés à côté. Sinon, un score peut augmenter simplement parce que les points difficiles ont disparu.

Exemple entièrement fictif. Une grille comporte dix critères d'un point. Huit sont applicables et observables ; six sont satisfaits. Le score descriptif vaut 75 %. Il doit être accompagné de « six sur huit », de deux exclusions expliquées et des conditions du test. Il ne décrit pas 75 % de toute la qualité de l'organisme.

Certains faits graves doivent faire l'objet d'une alerte distincte, sans être noyés dans la moyenne. Une excellente courtoisie ne compense pas une divulgation de données. La règle d'alerte est définie avant la campagne et n'autorise pas un diagnostic juridique improvisé.

Je recommande enfin de présenter un profil de dimensions plutôt qu'une note seule. Le lecteur doit pouvoir voir un accès réussi et une continuité défaillante. Un bon score est une porte d'entrée vers le détail ; il devient dangereux lorsqu'il permet de ne plus le regarder.

Conduire le test sans devenir l'événement

Pendant le contact, l'enquêteur suit son rôle et laisse l'interlocuteur travailler. Il ne multiplie pas les relances destinées à produire une faute, ne change pas le besoin pour rendre la situation plus spectaculaire et ne cherche pas à obtenir une information confidentielle dont il n'a pas besoin.

Le protocole précise les conditions d'ouverture et de fin. Une demande générale s'arrête lorsqu'une réponse suffisante a été obtenue ou lorsqu'une limite prévue est atteinte. Une suite promise peut appeler un suivi, dans la fenêtre annoncée. Les rappels supplémentaires sont prévus, pas improvisés pour remplir une case.

La traçabilité porte sur l'essentiel : date, plage horaire, canal, version du scénario, demande formulée, faits utiles, engagements et incidents de protocole. Les identifiants internes sont limités et protégés. Les coordonnées de tiers ne sont pas recopiées par automatisme dans le rapport.

Cas pédagogique. L'interlocuteur propose un rendez-vous qui mobiliserait un professionnel pour une prestation réelle. Si le scénario n'autorise pas cette suite, l'enquêteur utilise la condition d'arrêt prévue. Il ne laisse pas l'organisation engager des moyens par simple souci de crédibilité.

Après le contact, le compte rendu est rédigé rapidement. Les mots exacts ne sont présentés comme des citations que si leur exactitude est suffisamment assurée. Sinon, on résume et on l'indique. Les trous de mémoire ne sont pas comblés par vraisemblance.

Une bonne observation n'a pas besoin d'être romanesque. Elle doit être compréhensible, proportionnée et suffisamment précise pour qu'un autre professionnel puisse en examiner la portée.

Contrôler les données avant de produire des conclusions

Le contrôle qualité commence avant les graphiques. Une observation sans date, un scénario modifié, un engagement mal retranscrit ou un doublon peuvent changer l'interprétation. Il faut donc examiner la complétude, la cohérence et la conformité au protocole.

Je propose un registre de traitement : observation recevable, recevable avec réserve, exclue ou à clarifier. Chaque exclusion conserve un motif. On ne retire pas un test parce qu'il dérange, ni parce qu'il donne un résultat inhabituel. On l'exclut lorsqu'il ne permet pas de répondre à la question dans les conditions définies.

Un échantillon de comptes rendus peut être relu par une seconde personne. Les divergences servent à améliorer le codage. Si une règle change, il faut examiner les observations déjà traitées avec cette règle, au lieu de laisser coexister deux interprétations invisibles.

Cas pédagogique. Trois tests indiquent « pas de réponse ». Le contrôle montre que l'un a utilisé une adresse erronée et qu'un autre n'a pas attendu la fin du délai annoncé. Les trois situations ne peuvent pas être additionnées comme des échecs identiques. La troisième demeure un constat valide, avec sa propre preuve.

Le fichier de travail doit séparer les données brutes, les codages, les corrections et les commentaires d'analyse. Cette organisation permet de retrouver l'origine d'un chiffre et d'expliquer une modification. Elle facilite aussi la limitation des accès.

La confiance dans le rapport se construit dans ces opérations peu visibles. Une présentation soignée ne compense pas un dénominateur incertain. La rigueur de la collecte et du nettoyage est une partie du service rendu au commanditaire, pas un travail accessoire.

Un pourcentage a besoin de son dénominateur

Un résultat doit toujours dire ce qui est compté. Les appels tentés, les contacts aboutis, les demandes comprises et les engagements suivis sont des ensembles différents. Un taux calculé sur l'un ne peut pas être présenté comme s'il portait sur l'autre.

Exemple fictif. Quarante tentatives valides sont réalisées ; trente-deux permettent de joindre un interlocuteur ; vingt-quatre de ces contacts apportent une réponse utile. Le taux de contact observé est de 32/40, soit 80 %. La réponse utile représente 24/32, soit 75 % des contacts aboutis, mais 24/40, soit 60 % des tentatives. Les deux derniers pourcentages sont exacts et ne racontent pas la même chose.



Figure 10. Des dénominateurs différents. Données entièrement fictives.

Les petits effectifs demandent une lecture prudente. Deux échecs sur trois tests doivent être affichés comme deux sur trois, avec les situations décrites, plutôt que comme une performance générale à 33,3 %. La décimale supplémentaire n'ajoute pas une observation.

Pour les engagements de rappel, le dénominateur ne comprend que les engagements dont l'échéance est atteinte et dont le suivi est possible. Les engagements non arrivés à terme sont présentés séparément. Pour la résolution, il faut une définition et une preuve ; la clôture administrative ne suffit pas par principe.

Enfin, le rapport rappelle le mode de sélection des tests. Ces taux décrivent la campagne. Leur extrapolation demande un plan approprié et une analyse de ses hypothèses. Un bon tableau de bord donne au lecteur les moyens de comprendre le chiffre, pas seulement l'envie de le commenter.

Du symptôme à la cause : ne pas sauter une marche

Le client mystère observe un résultat de parcours. Il peut faire apparaître un rappel absent, une information incohérente ou une orientation inutile. Il ne montre pas automatiquement pourquoi cela s'est produit. Le passage du constat à la cause demande d'autres informations.

Je propose de classer les hypothèses sans les figer : connaissance, consigne, outil, charge de travail, responsabilité, coordination, formation ou incident particulier. Une même situation peut avoir plusieurs causes. Une formation peut être utile sans suffire ; un outil peut être en cause sans expliquer toute la relation.

Cas pédagogique. Des réponses divergentes sont observées sur une démarche. L'enquête complémentaire montre deux documents internes de versions différentes. Le problème n'est pas seulement la mémoire des conseillers. Il concerne la gestion documentaire et l'accès à une référence commune.

Pour chaque hypothèse, demandez une preuve possible et une explication concurrente. Si l'on pense que le délai provient d'une surcharge, quelles données permettraient de l'examiner ? Si l'on pense que la règle est mal comprise, que montrent les entretiens et les documents ? La cause ne doit pas être choisie parce qu'elle est la moins coûteuse à corriger.

Il faut aussi distinguer une association d'un effet causal. Une équipe mieux notée peut disposer d'un périmètre plus simple ou de moyens différents. Copier sa pratique sans comprendre ces conditions peut décevoir.

L'analyse devient professionnelle lorsqu'elle dit : « Nous savons ceci ; nous supposons cela ; voici comment nous allons le vérifier. » Cette phrase est moins définitive qu'un diagnostic instantané. Elle est beaucoup plus utile pour choisir une action qui traite autre chose que le symptôme visible.

Trianguler : faire dialoguer des preuves différentes

La triangulation consiste ici à rapprocher plusieurs sources sans les confondre : observations mystères, données métier, entretiens, documents et retours d'usagers. Elle ne signifie pas que trois sources disant la même chose suffisent toujours à prouver une cause. Elles peuvent partager le même biais ou décrire le même incident.

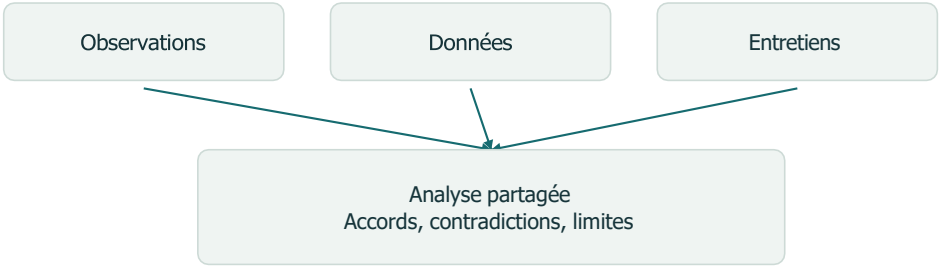


Figure 11. Croiser les traces, les paroles et les observations.

Je propose un dossier d'analyse par irritant. Il contient le fait observé, le périmètre, les traces disponibles, les explications des professionnels, les effets rapportés par les usagers et les questions encore ouvertes. Les contradictions ne sont pas effacées. Elles indiquent parfois l'endroit où l'information se transforme.

Cas pédagogique. Le logiciel mentionne une réponse envoyée. L'usager ne l'a pas reçue. Le service confirme l'envoi mais constate une adresse ancienne. La correction peut porter sur la mise à jour et la confirmation des coordonnées, pas seulement sur la consigne de répondre plus vite.

L'entretien avec les équipes ne doit pas servir à obtenir l'aveu d'une faute. Il permet de comprendre les conditions du travail et de rechercher des solutions. Les questions ouvertes sont plus utiles que les conclusions déguisées : « Que se passe-t-il après cette transmission ? » plutôt que « Pourquoi votre service ne suit-il pas ses demandes ? »

À la fin, la restitution distingue les causes étayées, les hypothèses plausibles et les points non résolus. Il est possible d'agir sur un risque sans attendre une certitude parfaite, à condition de ne pas présenter l'hypothèse comme un fait. La décision doit conserver la mémoire de ce qui l'a fondée.

Une restitution de direction doit permettre de décider

Un rapport destiné à la direction ne devrait pas commencer par cinquante graphiques. Il devrait permettre de comprendre ce qui a été testé, ce qui a été observé, ce qui reste incertain et ce qui demande une décision. Le détail demeure accessible, mais il ne doit pas masquer les enjeux.

Je propose une synthèse en quatre blocs : périmètre et limites ; points solides à conserver ; ruptures prioritaires ; décisions attendues. Chaque priorité relie un fait, un effet possible, une hypothèse et une action. Le lecteur sait ainsi ce qui est documenté et ce qui doit encore être examiné.

Cas pédagogique. « Améliorer la communication » est trop vague. « Désigner un responsable de la mise à jour des horaires sur les trois canaux publics et vérifier leur concordance chaque fois qu'un horaire change » indique une action contrôlable. Le budget et les moyens doivent ensuite être discutés.

La restitution doit également montrer ce que la direction peut changer elle-même : règles contradictoires, objectifs incompatibles, pouvoirs de décision, contrats ou ressources. Un rapport qui ne recommande que des formations à la première ligne risque de laisser intactes les causes organisationnelles.

Je termine volontiers une synthèse par trois demandes : arbitrer les priorités, désigner les responsables et fixer la preuve de correction attendue. Sans ces trois gestes, le rapport peut être approuvé sans produire de changement.

> *Une présentation applaudie n'est pas encore une amélioration du service.*

La direction n'a pas besoin d'une certitude totale pour agir. Elle a besoin d'une distinction claire entre les faits suffisamment solides, les risques à traiter et les questions qui demandent une investigation complémentaire.

Restituer aux équipes sans organiser un procès

Une restitution peut ouvrir un apprentissage ou déclencher une défense. Le contenu compte, mais aussi les conditions : qui est présent, comment les observations sont anonymisées, quelle place est donnée au contexte et quelles décisions sont réellement ouvertes à la discussion.

Les travaux d'Amy Edmondson sur la sécurité psychologique dans les équipes relient la possibilité de prendre des risques interpersonnels à des comportements d'apprentissage. Il ne s'agit ni d'abolir les exigences ni de promettre qu'une parole sans contrainte suffit à produire de la performance. [36]

Je propose un déroulé en trois temps. D'abord, rappeler le périmètre et les règles. Ensuite, examiner quelques situations contrastées, positives et difficiles, à partir des faits. Enfin, choisir les corrections sur lesquelles l'équipe peut agir et les arbitrages qu'elle doit demander.

Cas pédagogique. Un rappel n'a pas été effectué. Plutôt que demander « qui a oublié ? » devant tout le monde, on examine le passage : qui voyait l'échéance, quel outil la signalait et quel relais existait en cas d'absence ? Les éléments individuels nécessaires sont traités dans un cadre approprié, pas transformés en spectacle collectif.

Les bonnes pratiques méritent le même travail d'analyse. Pourquoi ce parcours a-t-il fonctionné ? Quelle compétence ou quel appui le rend possible ? Peut-on le partager sans demander un effort invisible supplémentaire ?

La restitution est réussie lorsque les participants peuvent nommer un changement concret, une limite et une demande d'appui. L'objectif n'est pas que chacun quitte la salle persuadé que tout va bien. Il est que le collectif sache ce qu'il peut faire mieux, avec quels moyens et comment le vérifier.

Transformer un constat en action vérifiable

Une action utile comporte un verbe, un objet, un responsable, une échéance et une preuve de réalisation. « Sensibiliser les équipes » peut être une étape, mais ne dit pas ce qui doit changer dans le parcours. Il faut décrire le résultat attendu et la manière de l'observer.

Je propose une chaîne courte : constat, effet, cause à traiter, action, preuve, retest. Chaque passage doit rester explicite. Si la cause n'est pas encore établie, l'action peut d'abord être une investigation ou une mesure de sécurisation.

Cas pédagogique. Constat : les réponses sur une pièce demandée divergent. Cause étayée : deux consignes concurrentes. Action : publier une version unique validée, retirer les anciennes et former les personnes concernées à l'utiliser. Preuve : référence disponible et versions obsolètes retirées. Retest : questions comparables adressées sur plusieurs canaux.

La priorité combine l'impact pour les personnes, la gravité possible, la récurrence observée et la faisabilité. Les scores de priorité peuvent aider à discuter, mais ils ne doivent pas faire passer un risque important derrière une correction facile simplement parce qu'elle demande peu de moyens.

Le plan d'action doit rester limité. Une organisation qui ouvre trente chantiers sans capacité de suivi peut produire davantage de promesses que de corrections. Mieux vaut quelques engagements effectivement portés qu'un tableau exhaustif où tout est marqué « en cours ».

Enfin, on distingue l'action réalisée de son effet. Une formation tenue n'est pas encore une pratique changée. Un formulaire publié n'est pas encore un formulaire compris. La vérification du résultat est la dernière ligne du plan, pas un supplément facultatif.

Retester pour apprendre, pas pour obtenir une meilleure note

Le retest examine si la correction a produit l'effet attendu. Il doit donc reprendre les situations pertinentes avec des conditions suffisamment comparables, tout en tenant compte des changements documentés. Son objectif n'est pas d'organiser une deuxième campagne plus facile pour afficher un progrès.

Je propose de distinguer trois vérifications : l'action a-t-elle été mise en oeuvre ? Le parcours fonctionne-t-il mieux dans les tests ? Le changement se maintient-il dans le fonctionnement courant ? Ces questions peuvent demander des preuves différentes et des moments différents.

Cas pédagogique. Une nouvelle consigne est diffusée. Le premier retest montre des réponses cohérentes. Quelques semaines plus tard, un changement d'équipe et une ancienne page intranet font réapparaître l'écart. Le problème n'est pas forcément l'absence de formation initiale ; il peut concerner la maintenance de l'information.

Il faut conserver les indicateurs de contexte : volumes, canaux, horaires, complexité et modifications de périmètre. Une évolution favorable peut résulter de plusieurs facteurs. Le rapport doit dire ce que le retest permet de conclure et ce qu'il ne permet pas d'attribuer à la seule action.

Les résultats négatifs sont utiles. Ils peuvent montrer que la cause avait été mal comprise, que la correction était incomplète ou que les moyens manquaient. Le bon réflexe n'est pas de défendre le plan d'action comme une réputation. Il est de reprendre l'analyse.

Une organisation apprend lorsqu'elle ne considère pas la vérification comme une menace pour le travail déjà accompli. Le retest est une conversation avec la réalité : parfois elle confirme, parfois elle résiste. Dans les deux cas, elle a quelque chose à nous apprendre.

Le coût d'une enquête ne se limite pas au prix d'un appel

Le budget comprend le cadrage, l'examen du dispositif, la conception des scénarios, la formation, la collecte, les frais, la supervision, l'analyse, la restitution et le retest. Il comprend aussi le temps interne mobilisé. Comparer deux offres uniquement sur le prix unitaire d'une visite peut donc donner une image trompeuse.

Le coût utile est celui du programme qui permet une décision fiable. Une collecte peu coûteuse mais mal préparée peut produire des observations impossibles à interpréter. Une analyse très sophistiquée ne répare pas des données fragiles. Il faut regarder la chaîne entière.

Je propose de séparer les coûts fixes, les coûts variables et les coûts de changement. Les premiers concernent notamment le protocole. Les seconds dépendent des tests et des déplacements. Les derniers concernent les corrections : outil, organisation, formation ou temps de coordination. Sans eux, l'évaluation risque de rester sans effet.

Les bénéfices sont également de plusieurs natures : temps de traitement évité, répétitions réduites, meilleure compréhension, risque mieux maîtrisé, confiance ou conditions de travail. Tous ne peuvent pas être convertis honnêtement en euros. La dignité d'une personne n'a pas besoin d'un retour sur investissement pour devenir un objectif légitime.

Une analyse économique utile distingue toutefois les gains plausibles et les promesses. Le client mystère peut révéler un mécanisme de coût ; les données d'activité servent à en estimer l'ampleur. Ce rapprochement permet de discuter un investissement, sans faire croire que chaque minute libérée devient automatiquement une économie de trésorerie.

Un calcul économique, avec toutes ses hypothèses

Simulation intégralement fictive. Une organisation constate 3 000 recontacts mensuels sur un périmètre donné. On retient six minutes par recontact et un coût complet de trente euros par heure. La charge valorisée est de 3 000 x 6 / 60 x 30, soit 9 000 euros par mois. Il ne s'agit pas d'un résultat QSBAIL.

L'hypothèse centrale est une baisse de 25 % des recontacts, soit 2 250 euros de temps valorisé par mois. Le programme coûte 18 000 euros au démarrage et 500 euros par mois ensuite. Sur douze mois pleins, le gain brut potentiel vaut 27 000 euros, le coût 24 000 euros et le solde 3 000 euros. Le ratio solde/coût vaut 12,5 %.

Baisse supposée	Gain mensuel brut	Gain après 500 euros mensuels	Retour sur coût initial
10 %	900 euros	400 euros	45 mois
25 %	2 250 euros	1 750 euros	10,3 mois
40 %	3 600 euros	3 100 euros	5,8 mois

Ces calculs supposent un effet immédiat et constant, sans actualisation. Un démarrage progressif allongerait le délai de retour. Les coûts et les volumes doivent être remplacés par des données réelles ; la baisse supposée doit être testée, pas déclarée acquise.

Le temps libéré peut servir à traiter mieux les demandes restantes sans réduire la masse salariale. Il s'agit alors d'une capacité retrouvée, non d'une économie encaissée. Il faut enfin vérifier qu'une baisse des recontacts ne provient pas d'un accès devenu plus difficile. L'efficacité n'est pas de rendre les personnes silencieuses ; elle est de rendre les relances inutiles parce que le service avance.

Acheter une méthode, pas seulement une volumétrie

Une consultation doit demander le protocole, les compétences, les contrôles qualité et les limites, pas seulement un tarif. Le prestataire doit expliquer comment il forme ses enquêteurs, traite les incidents, protège les données, documente les exclusions et produit des recommandations reliées aux preuves.

Le contrat précise les livrables, les formats modifiables, les droits d'usage, la propriété des résultats, les outils préexistants, la sous-traitance, les accès, la conservation et les modalités de suppression. Les données d'une mission ne deviennent pas un matériau commercial librement réutilisable.

La norme ISO 20252:2026 concerne les études de marché, d'opinion et sociales, avec leur vocabulaire et leurs exigences. La mention d'une norme doit renvoyer à une version et à un engagement précis ; elle ne constitue pas une obligation légale générale. [38]

Dans le logement social, Quali'Hlm est un label porté par le mouvement HLM autour d'une dynamique d'amélioration du service
; Qualibail est une certification de service. Leurs statuts et leurs exigences ne sont pas interchangeables. Il faut examiner les textes et versions applicables avant d'affirmer qu'un dispositif mystère est requis. [40, 41]

Je recommande une question au candidat : « Montrez comment vous passez d'un fait observé à une recommandation, et comment vous signalez ce que vous ne pouvez pas conclure. » La réponse en dit souvent davantage qu'une longue liste de références.

Une bonne prestation laisse aussi l'organisation plus autonome : un protocole compréhensible, des critères utilisables, un plan d'action et une capacité de retest. La valeur ne réside pas dans un mystère entretenu autour de la méthode, mais dans ce qu'elle permet d'apprendre et de faire.

Quatre-vingt-dix jours pour installer une boucle utile

Le calendrier suivant est une proposition de travail, à adapter aux procédures sociales, aux autorisations et aux ressources. Il ne justifie pas de raccourcir une étape obligatoire pour tenir une date annoncée. Le lancement de la collecte intervient seulement lorsque le cadre est prêt.



Un calendrier indicatif, à ajuster au périmètre et aux moyens.

Figure 12. Un programme indicatif en cinq séquences.

Jours 1 à 20 : définir la décision attendue, le périmètre, les responsabilités et les garanties. Réunir les documents, examiner les obligations, valider les scénarios et organiser l'information. Jours 21 à 35 : former, calibrer et conduire un pilote. Corriger les ambiguïtés avant de généraliser.

Jours 36 à 55 : collecter et contrôler au fil de l'eau. Traiter les alertes selon le circuit prévu. Jours 56 à 70 : croiser les preuves, discuter les constats et choisir quelques corrections. Jours 71 à 90 : mettre en oeuvre les actions prioritaires et réaliser les premières vérifications possibles. Les effets de plus long terme demandent un suivi ultérieur.

Ce calendrier évite deux impasses : attendre la fin de toute la campagne pour traiter un risque important, ou changer en permanence le protocole sans pouvoir interpréter les observations. Les ajustements sont possibles, mais ils doivent être tracés.

Au quatre-vingt-dixième jour, la question n'est pas seulement « avons-nous produit le rapport ? ». Elle est : « quelles décisions ont été prises, quelles corrections sont visibles et que devons-nous encore apprendre ? » Une campagne devient un système de progrès lorsqu'elle laisse derrière elle une manière régulière de regarder, d'agir et de vérifier.

Le management est aussi un objet d'évaluation

Si le client mystère ne regarde que la première ligne, il risque de rendre la direction invisible dans les résultats. Pourtant, les engagements, les outils, les contrats, les effectifs et les pouvoirs de décision participent à ce qui se passe pendant un appel. L'évaluation du service doit pouvoir remonter jusqu'à ces choix.

Je propose une revue managériale autour de quatre questions : quelle promesse faisons-nous ? Quels moyens lui correspondent ? Quels arbitrages demandons-nous aux équipes ? Comment apprenons-nous des écarts ? Ces questions ne transforment pas le dirigeant en responsable de chaque incident. Elles l'empêchent de réduire systématiquement les incidents à des défauts de posture.

Cas pédagogique. Une équipe ne rappelle pas à la date annoncée parce qu'aucun service n'accepte de confirmer une échéance. Le manager peut demander davantage de rigueur individuelle. Il doit aussi organiser la règle collective permettant de promettre un retour crédible.

La sécurité psychologique discutée par Edmondson ne signifie pas que toute conduite serait acceptable. Elle ouvre la possibilité de signaler une erreur, une question ou une difficulté sans que la prise de parole soit automatiquement traitée comme une faute. [36] Dans notre usage, elle doit se combiner avec des exigences de travail explicites et des responsabilités claires.

Une direction exemplaire ne dit pas seulement « soyez orientés solutions ». Elle examine les situations où les solutions autorisées manquent. Elle ne demande pas seulement de tenir les engagements : elle accepte de revoir ceux qu'elle a rendus intenables. Le client mystère devient alors un outil de gouvernance, pas une lampe braquée en permanence sur ceux qui sont déjà les plus visibles.

L'intelligence artificielle : aider sans prétendre lire les personnes

Une intelligence artificielle peut aider à classer des verbatims, rapprocher des thèmes ou proposer une synthèse. Ces usages doivent être contrôlés : erreurs de classement, contexte perdu, formulations inventées et données sensibles exposées peuvent compromettre l'analyse. La qualité du résultat doit être vérifiée sur des exemples et des contre-exemples.

Le règlement européen sur l'intelligence artificielle interdit notamment certains systèmes destinés à inférer les émotions des personnes sur le lieu de travail, sous réserve des exceptions prévues pour des raisons médicales ou de sécurité. La qualification d'un outil demande d'examiner sa finalité et son fonctionnement ; une analyse de texte ne doit pas être assimilée sans examen à tous les dispositifs de reconnaissance des émotions. [37]

Je refuse, pour l'évaluation relationnelle, le raccourci qui transformerait une voix, un visage ou un style en preuve d'intention, de sincérité ou d'état psychologique. Le dispositif doit décrire des comportements et des effets observables, pas produire un portrait invisible de la personne.

Un usage prudent de l'IA comporte une validation humaine, une traçabilité des versions, un échantillon de contrôle, des règles de confidentialité et une possibilité de corriger les erreurs. On n'importe pas des dossiers identifiants dans un outil non autorisé sous prétexte de gagner du temps.

> *Un robot qui résume une impasse ne l'a pas encore résolue.*

Le bon critère n'est pas « avons-nous ajouté de l'IA ? ». C'est : « avons-nous amélioré la qualité, la compréhension ou la continuité, sans créer un risque disproportionné ? » La technologie doit passer le même examen de pertinence que les autres moyens du service.

Le centre de relation client augmenté, pas abandonné

Un outil d'assistance peut aider un conseiller à retrouver une information, préparer une réponse ou identifier une prochaine action. Sa valeur dépend de la qualité des connaissances, des droits d'accès et de la possibilité de vérifier. Une réponse rapide mais inexacte peut déplacer la charge vers les contacts suivants.

Je propose de tester l'ensemble du parcours, pas seulement la performance du nouvel outil. Le conseiller sait-il d'où vient l'information ? Peut-il repérer qu'elle n'est pas adaptée au cas ? Peut-il demander une validation ? L'usager peut-il obtenir une explication lorsque la réponse automatisée ne correspond pas à sa situation ?

Cas pédagogique. Un assistant numérique fournit une réponse générale sur une démarche. La personne indique qu'elle n'entre pas dans le cas standard. L'outil répète sa réponse. Le test doit examiner l'accès à un relais humain et la conservation du contexte utile, sans obliger à tout recommencer.

Il faut aussi observer le travail supplémentaire créé : correction des suggestions, vérification des sources, explication des erreurs et gestion des demandes mal orientées. Un gain de vitesse sur une étape peut s'accompagner d'un transfert de charge ailleurs.

L'augmentation réussie rend le professionnel plus capable d'agir et l'usager plus capable de comprendre. Elle ne se mesure pas au nombre de conversations qu'une machine peut interrompre avec une formule polie. Le centre de relation client doit rester un lieu de prise en charge, pas le service après-vente des promesses que l'automatisation a formulées trop vite.

Collecter moins, comprendre mieux

La tentation est forte d'enregistrer toutes les interactions pour ne rien manquer. Pourtant, la collecte exhaustive n'est pas une garantie d'intelligence. Elle peut accroître les risques, compliquer les accès et produire une masse de données que personne ne sait relier à une décision utile.

Le principe de minimisation du RGPD conduit à limiter les données à ce qui est nécessaire à la finalité. La CNIL rappelle également les exigences de justification et de proportionnalité dans le contrôle de l'activité des personnes employées. [7, 39]

Je propose de poser une question avant chaque champ : quelle décision cette information permettra-t-elle de prendre ? Si la réponse est floue, sa collecte doit être discutée. Le nom d'un habitant, la voix d'un salarié ou un détail de santé ne deviennent pas nécessaires parce qu'un logiciel permet de les conserver.

Le système distingue les données de vérification, accessibles à un nombre limité de personnes, et les résultats agrégés destinés au pilotage. Il prévoit les durées de conservation, les suppressions, les habilitations et la gestion des incidents. Ces règles doivent être effectives, pas seulement inscrites dans un document contractuel.

La sobriété concerne aussi la diffusion. Un rapport nominatif ne circule pas par commodité dans une liste de diffusion étendue. Une présentation de formation ne réutilise pas un verbatim identifiable sans examen approprié. Le besoin d'apprendre n'autorise pas toute exposition.

Une organisation digne de confiance doit pouvoir expliquer ce qu'elle observe, pourquoi, qui le voit et quand elle cesse de le conserver. La qualité relationnelle commence aussi dans le traitement des données de ceux que l'on prétend mieux comprendre.

La participation n’est pas un décor de restitution

Associer les habitants ne signifie pas leur présenter un rapport déjà fermé pour obtenir une approbation. Ils peuvent contribuer à choisir les situations, identifier les mots incompréhensibles, discuter les effets d’une rupture et examiner si une correction rend le parcours plus praticable.

Cette participation doit conserver des règles claires. Les personnes connaissent l’objet, la durée, les usages de leurs contributions et les limites de confidentialité. Les conditions d’accès à la rencontre doivent être adaptées. On ne peut pas prétendre entendre tous les habitants à partir de ceux qui disposent du temps et de l’aisance nécessaires pour venir.

Je propose trois moments : avant, pour discuter les besoins ; pendant, pour examiner des situations anonymisées ; après, pour vérifier la compréhension des changements. Il faut ensuite expliquer ce qui a été retenu, ce qui ne l’a pas été et pourquoi. La participation sans retour peut reproduire le silence qu’elle devait corriger.

Cas pédagogique. Des habitants proposent de recevoir une information intermédiaire sur les travaux. L’organisation ne peut pas donner une date certaine, mais peut indiquer le prochain point de suivi. Le travail commun porte sur ce qui est utile et tenable, pas sur une promesse d’absence d’incertitude.

Les salariés doivent également pouvoir participer à la conception des corrections. Le dialogue ne consiste pas à opposer deux camps, mais à rendre visibles des contraintes et des besoins qui se rencontrent dans le parcours. La co-construction devient réelle lorsque les propositions peuvent changer la décision et que les limites sont expliquées sans servir de prétexte à ne rien modifier.

La confiance se construit aussi quand quelque chose se passe mal

Une organisation ne peut pas promettre qu'aucun incident ne surviendra. Elle peut choisir la manière dont elle les reconnaît, les explique et les traite. La confiance ne se réduit donc pas à l'absence de problème. Elle concerne aussi la prévisibilité de la réponse lorsque le service ne se déroule pas comme prévu.

Je propose d'observer quatre engagements de réparation relationnelle : reconnaître le fait suffisamment établi, expliquer sans inventer, annoncer une suite maîtrisable et revenir vers la personne. Des excuses peuvent avoir leur place ; elles ne remplacent pas l'action. Une explication peut éclairer ; elle ne doit pas devenir une longue justification qui efface les conséquences vécues.

Cas pédagogique. Un rendez-vous est manqué. L'organisation vérifie ce qui s'est passé, contacte l'habitant et propose une suite. Elle ne dit pas simplement que « le prestataire a été informé ». Elle rend visible sa propre responsabilité de coordination, dans les limites de son rôle.

Le client mystère peut examiner certains de ces engagements, mais il ne fabrique pas une confiance durable en quelques tests. Celle-ci demande de la cohérence dans le temps. Le rapport doit donc rester modeste : il documente des signes et des pratiques, pas l'état intérieur de toute une population.

Une question de gouvernance demeure : sommes-nous prêts à faire savoir ce que nous avons corrigé, sans exposer les personnes ni transformer chaque action en autopromotion ? Rendre compte des suites est une manière de fermer la boucle d'écoute. La parole tenue n'est pas seulement une qualité du conseiller. C'est un engagement de l'organisation envers ceux qui dépendent de ses réponses.

Les situations sensibles demandent d'autres protections

Certaines demandes touchent à la santé, au handicap, aux violences, à l'isolement ou à une grande difficulté sociale. Elles ne doivent pas devenir des scénarios spectaculaires destinés à tester les limites d'un salarié. La sensibilité du sujet appelle davantage de préparation, de compétence et de proportionnalité.

Je propose de distinguer trois objets. L'information générale peut souvent être testée sans inventer un drame. L'orientation peut être examinée dans une simulation encadrée. La qualité d'un accompagnement réel peut nécessiter un participant volontaire, un cadre de confidentialité et des professionnels compétents. Ces objets ne doivent pas être mélangés dans une seule grille.

Cas pédagogique. Une personne demande comment faire connaître un besoin d'adaptation du logement. Le test observe la clarté du chemin, les informations demandées et les relais proposés. Il ne nécessite pas de fabriquer un diagnostic médical ni d'obtenir l'accès à un dossier existant.

Les enquêteurs ne sont pas des cliniciens, des travailleurs sociaux ou des juristes par le seul fait de porter une grille. Ils doivent savoir reconnaître une limite et utiliser le circuit d'appui. De même, un professionnel d'accueil ne doit pas être évalué comme s'il avait le mandat de résoudre seul toutes les dimensions d'une situation.

L'exigence est de rendre le passage vers la bonne compétence possible et respectueux. Qui prend le relais ? Quelle information est utile et autorisée ? Comment éviter de faire raconter indéfiniment une histoire difficile ? Le service gagne en humanité lorsqu'il organise ces limites plutôt que de demander à chacun de les improviser dans l'urgence.

Résister à la religion du score

Lorsqu'un indicateur devient un objectif isolé, l'organisation peut se concentrer sur ce qui le fait progresser sans améliorer l'ensemble du service. Il ne s'agit pas d'accuser systématiquement les équipes de contourner les règles. Il s'agit de regarder les effets possibles d'un pilotage trop étroit.

Cas pédagogique. Pour améliorer le délai de clôture, un service ferme les demandes dès qu'elles sont transmises. Le tableau devient meilleur ; le parcours n'est pas forcément plus court. La définition de l'indicateur a rendu une étape interne visible et le besoin de l'usager moins visible.

Je propose trois garde-fous. D'abord, conserver plusieurs dimensions : accès, exactitude, continuité et protection. Ensuite, relier les chiffres à des cas concrets et à leurs limites. Enfin, réexaminer régulièrement les comportements que les objectifs encouragent, volontairement ou non.

Le client mystère n'échappe pas à ce risque. Une campagne peut devenir un examen de formules attendues : salutation parfaite, phrase de conclusion et sourire comptabilisé. Les professionnels apprennent alors à réussir le test plutôt qu'à rendre le service utile. La grille doit rester reliée à des besoins et à des résultats, pas seulement à un rituel.

> *Si tout le monde sait réciter la promesse et que personne ne sait la tenir, le problème n'est plus la communication.*

Un bon indicateur aide à poser une meilleure question. Il devient mauvais lorsqu'il permet d'arrêter de questionner. La maturité consiste à utiliser les scores sans leur abandonner le jugement, et à accepter qu'une situation importante résiste parfois à une case unique.

Un manifeste pour une relation responsable

Je défends une qualité qui commence par la personne et ne s'arrête pas à la procédure. La procédure reste nécessaire : elle protège, stabilise et rend les décisions explicables. Mais elle doit être examinée dans ses effets, pas seulement dans son existence.

Je défends une évaluation loyale. Elle ne cherche pas à humilier les professionnels. Elle ne transforme pas non plus la bienveillance en refus de nommer les écarts. Elle distingue les faits, les interprétations et les responsabilités à établir.

Je défends une relation qui ne demande pas à l'habitant de devenir expert de notre organisation pour obtenir une réponse. Les frontières internes ne doivent pas être une épreuve supplémentaire imposée à celui qui cherche de l'aide.

Je défends des équipes soutenues, formées et autorisées à signaler ce qui ne fonctionne pas. La protection des professionnels et le respect des usagers doivent être pensés ensemble, sans opposer artificiellement leurs besoins.

Je défends une innovation qui se laisse évaluer. Un outil n'est pas un progrès parce qu'il est nouveau. Il doit montrer ce qu'il facilite, ce qu'il déplace et ce qu'il risque d'exclure.

Je défends enfin la parole tenue. Lorsqu'une organisation ne peut pas tenir un engagement, elle doit pouvoir le dire, l'expliquer et proposer une suite honnête. La promesse ne doit pas servir à terminer l'échange ; elle doit organiser ce qui vient après.

Ce manifeste ne remplace pas un plan d'action. Il en donne la direction. Une seule question permet de le mettre à l'épreuve : quelle décision concrète prendrons-nous différemment demain parce que nous acceptons de regarder ce que la personne vit réellement ?

Revenir à la porte d'entrée

Je reviens au souvenir qui ouvre ce livre : un professionnel qui expliquait sans rabaisser. Je ne peux pas réduire cette rencontre à une note. Je peux en retenir une exigence et chercher les conditions qui permettraient de la retrouver dans davantage de situations.

Le client mystère n'est pas une promesse de tout voir. Il est une invitation à quitter, un moment, le point de vue de l'organisation pour parcourir ce qu'elle propose. Il peut révéler une porte difficile à trouver, une réponse qui n'en est pas une, une information contradictoire ou un geste professionnel remarquable. Sa valeur dépend ensuite de ce que nous faisons de ce regard.

Je souhaite que ce livre aide à poser des questions moins confortables et des actions plus précises. Non pour démontrer que les organisations vont mal, mais pour leur permettre de mieux servir. Non pour surveiller davantage les personnes, mais pour rendre visibles les passages où leurs efforts se perdent.

Le logement social m'a appris que la relation ne se termine pas lorsque la conversation s'arrête. L'habitant reste chez lui, avec sa situation, ses interrogations et les conséquences de nos décisions. Les autres secteurs connaissent, chacun à leur manière, cette vie qui continue après le contact.

Il reste donc une responsabilité simple et exigeante : ne pas confondre le travail terminé pour nous avec le problème résolu pour l'autre. Les outils qui suivent ne feront pas ce travail à notre place. Ils peuvent nous aider à le regarder ensemble, à choisir une correction et à revenir vérifier.

Le mystère n'était pas la destination. Il était le détour nécessaire pour retrouver une évidence : derrière chaque demande, il y a quelqu'un.

01 — La charte de l'enquête responsable

Usage : adapter cette charte avant la campagne, avec les fonctions compétentes. Elle formalise des engagements de méthode ; elle ne remplace pas les obligations légales, sociales et contractuelles.

Engagement	Traduction dans le dispositif
Finalité explicite	Nous indiquons la décision que l'enquête doit éclairer et les usages des résultats.
Information et garanties	Nous accomplissons les démarches d'information et de consultation applicables avant le lancement.
Proportionnalité	Nous retenons des besoins plausibles et limitons la charge imposée aux services.
Absence de provocation	Nous n'organisons ni faux secours, ni incident dangereux, ni contournement non autorisé.
Respect des personnes	Nous protégeons les usagers, les salariés et les enquêteurs ; une condition d'arrêt est prévue.
Qualité des preuves	Nous distinguons faits, perceptions et hypothèses ; les incertitudes sont conservées.
Protection des données	Nous limitons collecte, accès, diffusion et conservation à ce qui est justifié.
Droit de discussion	Les constats peuvent être examinés avec les métiers ; les corrections restent tracées.
Suite opérationnelle	Chaque priorité reçoit un responsable, une échéance et une preuve de correction.
Confidentialité externe	Aucune publication identifiable d'une mission sans examen des droits et autorisations.

À compléter : finalité ; périmètre ; responsable du dispositif ; contact d'alerte ; destinataires ; date et version ; circuit de validation. Les conditions de rémunération ou de défraiement des participants sont formalisées séparément.

Test de cohérence : chaque engagement ci-dessus doit correspondre à une action ou à une règle vérifiable. Une charte qui dit « confidentialité » sans définir les accès reste une intention. Une charte qui dit « amélioration » sans prévoir de retest reste une promesse incomplète.

02 — La fiche de cadrage en une page

Usage : remplir cette fiche avant de chiffrer les tests. Une formulation courte et précise vaut mieux qu'une ambition générale impossible à évaluer.

Champ	Question à renseigner
Décision attendue	Que pourrons-nous décider après l'enquête ?
Besoin observé	Quelle demande concrète sera présentée ?
Population et périmètre	Quels services, sites, canaux et situations sont inclus ?
Exclusions	Quelles situations ne seront pas testées et pourquoi ?
Référence	Quel engagement ou quelle réponse attendue est validé ?
Couverture	Comment répartir les observations ? Que ne représentent-elles pas ?
Garanties	Quelles informations, consultations et protections sont nécessaires ?
Collecte	Qui observe ? Avec quelles consignes et quelles traces autorisées ?
Alertes	Quel fait exige une remontée immédiate et vers qui ?
Analyse	Qui contrôle, code, relit et discute les constats ?
Action	Qui dispose du mandat et des moyens pour corriger ?
Vérification	Quelle preuve et quel retest seront attendus ?

Exemple pédagogique de finalité : « Vérifier si une demande d'information sur un rendez-vous reçoit une prochaine étape compréhensible, afin de décider s'il faut revoir les consignes de suivi et les relais entre services. »

Critère de lancement : aucune case critique ne doit rester sans responsable. Si les garanties ou la réponse attendue ne sont pas validées, la collecte attend. Si les moyens d'action ne sont pas disponibles, le sponsor doit arbitrer avant d'acheter davantage de tests. Le cadrage n'est pas un document administratif de plus : c'est ce qui empêche l'enquête de répondre à une question que personne n'avait vraiment posée.

03 — Deux scénarios : téléphone et courriel

Scénarios pédagogiques à adapter et autoriser. Ils portent sur une information générale et ne nécessitent pas de dossier fictif ni d'identité empruntée.

Scénario A — Comprendre le bon point d'entrée

Objectif : vérifier l'orientation et la prochaine action. Ouverture possible : « Bonjour, je souhaite savoir comment transmettre une demande d'information concernant un rendez-vous. Quel canal dois-je utiliser et que dois-je préciser ? »

Relance autorisée : « Comment saurai-je que ma demande a bien été reçue ? » Si la personne demande des informations de dossier non disponibles, expliquer que la question est générale et ne pas inventer. Fin : remercier lorsque le parcours est expliqué ; ne pas faire créer une intervention réelle.

Observer : accès au bon interlocuteur, clarté du canal, informations nécessaires, confirmation annoncée, suite compréhensible. Non observable : traitement effectif d'un dossier qui n'a pas été ouvert.

Scénario B — Obtenir une explication écrite

Objet : « Renseignement sur la procédure de contact ». Message : « Bonjour, je cherche à comprendre comment adresser une demande au service concerné et comment suivre sa prise en charge. Pouvez-vous m'indiquer les étapes et le point de contact utile ? Merci. »

Observer : confirmation de réception, délai de première réponse utile, pertinence, lisibilité et prochaine action. Le protocole fixe la fenêtre d'observation et les relances avant envoi.

Contrôle commun : vérifier le canal publié et le bon fonctionnement des coordonnées de retour. Noter toute modification du scénario. Une réponse polie mais sans information utile ne satisfait pas le critère d'orientation ; une réponse utile ne prouve pas, à elle seule, la qualité d'un parcours complet.

04 — Deux scénarios : visite et accessibilité

Scénario C — Trouver et comprendre l'accueil

Objectif : observer l'accès à une information générale dans un point d'accueil autorisé. Préparation : horaires publiés, périmètre de visite, consignes de sécurité et traces permises. Ne pas entrer dans un espace réservé, photographier des personnes ou recopier des données visibles par inadvertance.

Demande possible : « Bonjour, je souhaite connaître les moyens de contacter le bon service pour une démarche. Où puis-je trouver cette information ? » Observer l'entrée, la signalétique, la cohérence des horaires, l'orientation et les conditions de confidentialité. Distinguer un constat d'usage d'un diagnostic réglementaire du bâtiment.

Scénario D — Choisir un mode de communication

Objectif : vérifier un parcours avec un besoin de communication explicité. Ce scénario se construit avec des personnes concernées et les compétences pertinentes. Il ne consiste pas à imiter un handicap.

Situation possible : une personne souhaite une réponse écrite ou utilise un relais adapté. Observer si le point d'entrée est trouvable, si la modalité fonctionne pendant les horaires annoncés, si la demande est comprise et si la suite peut être reçue dans un format utilisable.

Limites : ne pas collecter un diagnostic inutile ; ne pas tester une ligne d'urgence avec une fausse situation ; interrompre si une ressource réelle disproportionnée est engagée. Les obligations applicables sont examinées séparément.

Question de restitution : la personne a-t-elle pu accomplir l'étape prévue, ou seulement atteindre une interface ? Noter les obstacles, les aides obtenues et les conditions qui ont rendu le parcours possible. L'existence d'un dispositif ne suffit pas à prouver son usage effectif.

05 — Une grille de dix-huit critères

Pour chaque ligne, utiliser C : conforme ; NC : non conforme ; NA : non applicable ; NO : non observable. Préciser la preuve dans une fiche associée. L'attendu de chaque critère doit être adapté au scénario avant le test.

N°	Critère observable	Code
01	Le canal publié est utilisable pour la demande.	
02	Les horaires et informations d'accès sont cohérents.	
03	Le parcours conduit à un interlocuteur pertinent.	
04	La personne peut exposer les éléments utiles.	
05	Une ambiguïté importante est clarifiée.	
06	Le besoin est compris ou reformulé utilement.	
07	L'échange reste respectueux.	
08	La difficulté exprimée est prise en compte.	
09	Une limite est expliquée sans jugement personnel.	
10	La réponse concorde avec la référence validée.	
11	Les mots permettent de comprendre l'action attendue.	
12	Les informations décisives ne sont pas omises.	
13	La prochaine étape est annoncée.	
14	L'interlocuteur ou le relais est identifiable.	
15	L'engagement suivi est tenu à l'échéance.	
16	Les données demandées sont pertinentes au besoin.	
17	La confidentialité est préservée dans l'échange.	
18	Une modalité adaptée est proposée lorsque prévue.	

Les lignes 15 et 18 ne sont pas toujours applicables. Un critère non observable ne devient pas conforme par défaut. Les faits graves suivent le circuit d'alerte, indépendamment du score. Cette grille est un support original d'apprentissage ; elle n'est ni une certification, ni une échelle validée de personnalité ou d'empathie.

06 — La fiche factuelle d'observation

Usage : renseigner rapidement après le contact. Conserver les données identifiantes strictement nécessaires dans un espace d'accès limité, pas dans toutes les copies du rapport.

Rubrique	Contenu attendu
Identifiant du test	Code interne ; version du scénario.
Conditions	Date, plage horaire, canal, tentative valide ou réserve.
Demande	Ce qui a été effectivement demandé.
Faits	Événements observables, dans leur ordre.
Réponse	Contenu utile ; citation seulement si exacte.
Engagement	Action promise, responsable ou relais, échéance.
Suite vérifiée	Ce qui a été reçu ou constaté dans la fenêtre prévue.
Ressenti	Perception de l'enquêteur, clairement séparée.
Hypothèses	Explications possibles et informations manquantes.
Protocole	Écarts, interruptions, incidents et alertes.

Exemple fictif de fait : « Une réponse écrite était annoncée avant vendredi. Aucun message n'a été reçu à la fin de cette journée, après vérification de l'adresse de retour et du dossier de courriers indésirables. »

Exemple de perception : « J'ai eu le sentiment de devoir relancer pour savoir si ma demande avançait. » Exemple d'hypothèse : « Le suivi de l'échéance semble pouvoir être en cause ; l'historique interne doit être examiné. »

Relecture : ai-je attribué une intention ? Ai-je ajouté un détail dont je ne suis pas certain ? Ai-je confondu une absence de preuve avec une preuve d'absence ? La fiche doit permettre à un tiers de comprendre le constat sans partager d'avance mon interprétation. C'est cette qualité qui rend la restitution discutable et utile.

07 — Huit indicateurs et leurs définitions

Ces indicateurs décrivent le périmètre testé. Les effectifs bruts, exclusions et conditions de collecte sont présentés avec chaque taux. Aucune extrapolation n'est automatique.

Indicateur	Calcul ou règle de mesure
Accès abouti	Contacts avec l'interlocuteur pertinent / tentatives valides.
Réponse utile	Réponses satisfaisant l'attendu / demandes évaluables ; préciser si les tentatives non abouties sont incluses.
Information exacte	Réponses conformes à la référence / réponses dont l'exactitude est évaluable.
Prochaine étape claire	Contacts avec suite compréhensible / contacts où une suite est attendue.
Engagement tenu	Engagements réalisés dans le délai / engagements arrivés à échéance et suivables.
Continuité de parcours	Parcours sans répétition inutile définie / parcours transversaux observés.
Résolution vérifiée	Demandes résolues selon la preuve convenue / demandes dont le suivi permet de conclure.
Correction confirmée	Actions dont l'effet est vérifié / actions arrivées à leur date de vérification.

Pour les temps, définir le début et la fin : lancement de l'appel, accès à un humain, réponse utile ou résolution. Présenter la médiane et l'étendue lorsque c'est pertinent, ainsi que l'effectif. Une moyenne seule peut cacher des parcours très différents.

Règle de lecture : les dénominateurs changent d'un indicateur à l'autre. Les taux ne s'additionnent pas. Un engagement non arrivé à échéance n'est ni tenu ni manqué. Une clôture informatique n'est pas une résolution vérifiée sans critère associé. Le dictionnaire des indicateurs fait partie du livrable, au même titre que le graphique.

08 — Un exercice de calibration, avec corrigé

Extrait entièrement fictif. L'enquêteur demande comment obtenir une suite à sa demande. L'interlocuteur répond : « Je transmets au service concerné. Il vous rappellera rapidement. » L'enquêteur demande quand. La réponse est : « Je ne peux pas vous donner de date. » Aucun autre élément du dossier n'est disponible dans l'exercice.

Travail individuel

Classer les affirmations suivantes : fait, perception ou hypothèse non établie. A : « Une transmission a été annoncée. » B : « Le service est désorganisé. » C : « Aucun délai précis de rappel n'a été donné. » D : « Le conseiller ne veut pas aider. » Puis noter ce que l'extrait ne permet pas d'évaluer.

Corrigé raisonné

A est un fait de discours : la transmission a été annoncée, pas nécessairement réalisée. B est une hypothèse globale non établie. C est un fait observable dans l'extrait. D attribue une intention sans preuve et ne doit pas figurer comme constat.

L'extrait ne permet pas de noter la courtoisie vocale, l'exactitude de toute la réponse, la réalisation de la transmission ou le rappel effectif. Le critère de délai explicite peut être non satisfait si cette exigence avait été validée. Le critère de rappel tenu reste non observable à ce stade.

Discussion collective

Comparer les codages et identifier le mot qui a produit chaque divergence. Reformuler les critères si nécessaire. Refaire l'exercice avec un autre cas avant la collecte. Le but n'est pas d'obtenir un accord de façade : il est de comprendre pourquoi deux lecteurs peuvent attribuer un sens différent à la même trace, puis de rendre la règle commune suffisamment précise.

09 — Prioriser les irritants sans masquer les risques

Usage : examiner les irritants avec les métiers et les responsables capables d'agir. La matrice est une aide à la discussion, pas un algorithme de décision universel.

Dimension	Question de travail
Impact	Qu'est-ce que la rupture empêche ou complique pour la personne ?
Gravité	Existe-t-il un risque qui demande une sécurisation immédiate ?
Récurrence	Combien d'observations valides l'étayent, dans quel périmètre ?
Équité	Certaines conditions d'usage rendent-elles l'obstacle plus important ?
Confiance dans la preuve	Que sait-on ? Que doit-on encore vérifier ?
Cause	Quelle hypothèse est étayée ? Quelle autre explication reste possible ?
Capacité d'action	Qui peut corriger ? Quels moyens ou arbitrages sont nécessaires ?
Vérification	Quel fait montrera que la situation a changé ?

Exemple fictif. Un affichage d'horaires incohérent peut être facile à corriger et générer des déplacements inutiles. Une exposition de données peut être peu fréquente dans les tests mais demander une sécurisation prioritaire. La facilité de correction ne doit pas décider seule de l'ordre des actions.

Décision possible : sécuriser maintenant ; corriger à court terme ; investiguer avant d'agir ; surveiller avec un critère de réexamen. Chaque décision reçoit un responsable et une date. « À suivre » sans condition de retour n'est pas un plan.

Ne pas multiplier artificiellement les facteurs pour produire un score impressionnant. Une matrice simple, accompagnée des faits et des incertitudes, permet souvent une meilleure discussion qu'un classement dont personne ne sait expliquer les pondérations.

10 — La note de restitution pour décider

Une page de synthèse peut suivre cette structure. Les annexes conservent les détails utiles et les preuves, avec des accès adaptés.

1. Ce que nous avons examiné
Indiquer la finalité, la période, les canaux, les situations, les effectifs valides et les exclusions. Dire explicitement ce que la campagne ne représente pas. Ne pas employer « tous les usagers » si seuls des scénarios ciblés ont été observés.

2. Ce que les observations montrent
Présenter deux ou trois points solides et deux ou trois ruptures prioritaires. Pour chacun : un fait, un effectif ou une trace, une conséquence possible. Les perceptions rapportées et les hypothèses sont nommées comme telles.

3. Ce qui demande une investigation
Lister les informations manquantes, les contradictions et les hypothèses concurrentes. Désigner qui doit les examiner. Une zone incertaine n'est pas une faiblesse à cacher ; elle permet d'éviter une mauvaise décision.

4. Les arbitrages attendus
Pour chaque action : responsable, moyen nécessaire, échéance et preuve de correction. Distinguer les mesures de sécurisation, les corrections de processus et les besoins de formation. Ajouter la date du retest ou les conditions qui le déclencheront.

Phrase de conclusion possible : « Les observations documentent une rupture sur ce passage du parcours. Elles justifient la correction proposée et l'examen de l'hypothèse indiquée ; elles ne permettent pas d'attribuer une intention aux personnes ni d'extrapoler le taux à l'ensemble de l'activité. »

Test final : un dirigeant peut-il prendre une décision à partir de cette page ? Un professionnel peut-il comprendre sur quels faits elle repose ? Si l'une des réponses est non, reprendre la synthèse avant d'ajouter un graphique.

11 — Le plan d'action et son rendez-vous de preuve

Le plan d'action doit tenir dans un tableau lisible. Chaque ligne relie un constat à un effet attendu, sans confondre l'activité réalisée et le résultat obtenu.

Champ	Exemple pédagogique
Constat	Les réponses sur la prochaine étape divergent.
Cause étayée	Deux consignes concurrentes sont accessibles.
Action	Valider une consigne unique et retirer les anciennes.
Responsable	Responsable du processus, nominativement désigné en interne.
Moyens	Temps de validation, mise à jour et information des équipes.
Échéance	Date convenue selon les ressources et les validations.
Preuve de réalisation	Version unique disponible ; anciennes versions retirées.
Preuve d'effet	Réponses cohérentes dans des tests comparables.
Risque résiduel	Copies locales ou nouveaux arrivants non informés.
Maintien	Responsable de mise à jour et revue périodique.

Rythme proposé : lancement et garanties ; pilote ; collecte contrôlée ; analyse partagée ; corrections ; retest. Le calendrier à quatre-vingt-dix jours du chapitre méthodologique est une base d'organisation, pas un délai obligatoire ni une garantie d'effet complet.

Lors de chaque revue, demander : la ligne avance-t-elle parce qu'une tâche est terminée, ou parce que le service fonctionne mieux ? Les deux sont utiles, mais ce sont deux informations. Un document diffusé peut ne pas être utilisé. Une consigne comprise peut rester impossible à appliquer sans outil.

Limiter le nombre d'actions simultanées et noter les arbitrages. Une action reportée doit avoir une raison et une date de réexamen. Le mot « en cours » ne doit pas devenir l'adresse permanente des problèmes que personne n'a le mandat de résoudre.

12 — L’autodiagnostic de maturité

Pour chaque affirmation, noter 0 : absent ; 1 : partiel ou informel ; 2 : défini et utilisé ; 3 : vérifié et amélioré. Conserver une preuve. Cet outil original n’est ni une norme ni une échelle scientifiquement validée ; il n’établit pas de classement entre organismes.

N°	Affirmation à examiner	0 à 3
01	La décision attendue du dispositif est explicite.	
02	Les garanties sociales, juridiques et de données sont examinées.	
03	Les scénarios sont réalistes, autorisés et proportionnés.	
04	Les besoins d’accessibilité sont intégrés sans caricature.	
05	Les enquêteurs sont formés et disposent d’un appui.	
06	Les faits et les interprétations sont séparés.	
07	Les exclusions et les données manquantes sont tracées.	
08	Les indicateurs ont des définitions et des dénominateurs.	
09	Les constats sont croisés avec d’autres sources.	
10	Les équipes participent à l’analyse des causes.	
11	Les actions ont un responsable et une preuve attendue.	
12	Les corrections sont retestées et suivies dans le temps.	

La somme sur trente-six peut servir de repère interne, mais elle ne doit pas masquer une absence critique. Un zéro sur les garanties ne se compense pas par un trois sur la qualité graphique du rapport. Les lignes les plus faibles guident la discussion ; elles ne désignent pas des personnes fautives.

Choisir deux priorités, définir une action pour chacune et fixer une date de relecture. Le progrès se mesure à la preuve ajoutée, pas à la note que l’on souhaite obtenir. Un autodiagnostic utile doit pouvoir rendre l’organisation plus lucide, même lorsque son score baisse parce qu’elle comprend mieux ce qu’elle ne vérifiait pas encore.

Méthode, droit du travail et données

Les appels entre crochets renvoient aux références ci-dessous. Les publications institutionnelles sont datées lorsqu'une date est établie. Les pages en ligne ont été consultées pour cette version du 5 novembre 2026. Les applications proposées aux services relèvent de l'analyse de l'autrice, sauf indication contraire.

[1] Market Research Society. Conducting Mystery Shopping. Guide professionnel, mars 2024, en lien avec le code MRS 2023.

https://www.mrs.org.uk/pdf/2.%20MRS%20Guideline%20Conducting%20Mystery%20Shopping%202024.pdf

[2] Wilson, A. M. The Use of Mystery Shopping in the Measurement of Service Delivery. The Service Industries Journal, 18(3), 1998, p. 148-163.

https://doi.org/10.1080/02642069800000037

[3] European Banking Authority. Methodological Guide to Mystery Shopping. Publication destinée aux autorités compétentes, 2021.

https://eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/european-banking-authority-publishes-methodological-guide

[4] Code du travail. Articles L. 1222-3 et L. 1222-4 : évaluation et information des salariés. Consulter les versions applicables au projet.

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000006177851/

[5] Cour de cassation, chambre sociale. Arrêt du 6 septembre 2023, pourvoi n° 22-13.783. Dispositif de client mystère et information préalable.

https://www.legifrance.gouv.fr/juri/id/JURITEXT000048059223

[6] Code du travail. Article L. 2312-38 : information-consultation sur les moyens ou techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés.

https://code.travail.gouv.fr/code-du-travail/l2312-38

[7] Union européenne. Règlement (UE) 2016/679, dit RGPD. Principes du traitement et obligations des acteurs ; texte accessible via la CNIL.

https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees

[8] CNIL. L'anonymisation de données personnelles. Repères sur anonymisation, pseudonymisation et risques de réidentification.

https://www.cnil.fr/fr/technologies/lanonymisation-de-donnees-personnelles

Reconnaissance, capacités et interactions

Les ouvrages de sciences humaines sont mobilisés comme des perspectives d'analyse. Ils ne constituent pas des preuves directes de l'efficacité des outils proposés dans ce livre. Les liens renvoient aux notices d'éditeurs, aux publications ou aux répertoires universitaires.

[9] Honneth, Axel. La lutte pour la reconnaissance. Édition française, Cerf, 2000 ; ouvrage original allemand publié en 1992.

https://www.editionsducerf.fr/librairie/la-lutte-pour-la-reconnaissance/

[10] Goffman, Erving. The Presentation of Self in Everyday Life. Édition américaine, 1959 ; première publication en 1956.

https://www.penguinrandomhouse.com/books/61106/the-presentation-of-self-in-everyday-life-by-erving-goffman/

[11] Tronto, Joan C. Moral Boundaries, 1993 ; traduction française : Un monde vulnérable. Pour une politique du care, La Découverte, 2009.

https://www.editionsladecouverte.fr/un_monde_vulnerable-9782348097096

[12] Sen, Amartya. Development as Freedom. 1999. Notice de l'auteur, université Harvard.

https://sen.scholars.harvard.edu/publications/development-freedom

[13] Tversky, Amos ; Kahneman, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185(4157), 1974, p. 1124-1131.

https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124

[14] Tyler, Tom R. Why People Obey the Law. 1990 ; réédition avec postface, Princeton University Press, 2006.

https://www.jstor.org/stable/j.ctv1j66769

[15] Rosa, Hartmut. Résonance. Une sociologie de la relation au monde. La Découverte, 2018 ; original allemand, 2016.

https://www.editionsladecouverte.fr/resonance-9782707193162

[16] Hochschild, Arlie Russell. The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. University of California Press, 1983 ; éditions ultérieures.

https://www.ucpress.edu/book/9780520272941/the-managed-heart

Organisations, marketing et inclusion

[17] Lipsky, Michael. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation, 1980 ; édition augmentée, 2010.
https://www.russellsage.org/publications/book/street-level-bureaucracy

[18] Geertz, Clifford. The Interpretation of Cultures. Basic Books, 1973 ; réédition avec préface de Robert Darnton, 2017.
https://www.hachettebookgroup.com/titles/clifford-geertz/the-interpretation-of-cultures/9780465093557/

[19] Hirschman, Albert O. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Harvard University Press, 1970.
https://www.hup.harvard.edu/books/9780674276604

[20] Académie du Service. La Symétrie des Attentions devient un label. Présentation du concept et de sa démarche, 27 septembre 2019.
https://academieduservice.com/symetrie-attentions-label/

[21] Parasuraman, A. ; Zeithaml, Valarie A. ; Berry, Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 1985, p. 41-50.
https://doi.org/10.1177/002224298504900403

[22] Bitner, Mary Jo. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. Journal of Marketing, 56(2), 1992, p. 57-71.
https://doi.org/10.1177/002224299205600205

[23] France. Décret n° 2017-875 du 9 mai 2017 relatif à l'accès des personnes handicapées aux services téléphoniques. Étapes d'application, dont le 1er octobre 2026.
https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034633623

[24] Défenseur des droits. Dématérialisation des services publics : trois ans après, où en est-on ? Rapport, 2022.
https://www.defenseurdesdroits.fr/rapport-dematerialisation-des-services-publics-trois-ans-apres-ou-en-est-265

Pour les obligations d'accessibilité, vérifier le régime juridique du service, les versions consolidées et les conditions d'application. Le livre n'assimile pas un relais téléphonique permanent à une obligation générale d'ouverture permanente des accueils.

Benchmarks et dispositifs publics

[25] World Wide Web Consortium. Web Content Accessibility Guidelines 2.2. Recommandation initiale du 5 octobre 2023 ; publication mise à jour le 12 décembre 2024.

https://www.w3.org/TR/WCAG22/

[26] ISO. ISO 22458:2022. Consumer vulnerability — Requirements and guidelines for the design and delivery of inclusive service. Notice officielle.

https://www.iso.org/standard/73261.html

[27] U.S. Department of Housing and Urban Development. Housing Discrimination Study 2012. Résultats publiés en juin 2013 ; présentation institutionnelle.

https://archives.hud.gov/news/2013/pr13-091.cfm

[28] Financial Services Authority. Results of mystery shopping review into the quality of investment advice in banks. Publication du 13 février 2013, conservée par la FCA.

https://www.fca.org.uk/news/press-releases/fsa-publishes-results-mystery-shopping-review-quality-investment-advice-banks

[29] Agence de la consommation en matière financière du Canada. Mystery shopping at domestic retail banks. Présentation de l'exercice conduit en 2019.

https://www.canada.ca/en/financial-consumer-agency/programs/research/mystery-shopping-domestic-retail-banks.html

[30] CGAP. Mystery Shopping for Financial Services. Publication, 2015. Enseignements de travaux dans sept marchés.

https://www.cgap.org/research/publication/mystery-shopping-for-financial-services

[31] Das, Jishnu et al. In Urban And Rural India, A Standardized Patient Study Showed Low Levels Of Provider Training And Huge Quality Gaps. Health Affairs, 31(12), 2012, p. 2774-2784.

https://doi.org/10.1377/hlthaff.2011.1356

[32] Autorité des marchés financiers. Résultats de la campagne de visites mystère risquophobe/risquophile 2025. Publication, 2026 ; observations de septembre 2025 à février 2026.

https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/resultats-de-la-campagne-de-visites-mystere-risquophoberisquophile-2025

[33] Atout France. Classement des hôtels de tourisme. Présentation des contrôles, dont la visite mystère pour les catégories quatre et cinq étoiles.

https://www.atout-france.fr/fr/classement/hotel-de-tourisme

Qualité, apprentissage et technologies

[34] AFNOR. Baromètre Expérience citoyen. Présentation de la démarche d'évaluation multicanale des pratiques d'accueil.
https://www.afnor.org/secteurs/collectivites-locales/barometre-experience-citoyen/

[35] Haute Autorité de santé. Mettre en oeuvre l'évaluation des ESSMS. Référentiel, manuel et méthodes, dont l'accompagné traceur.
https://www.has-sante.fr/jcms/p_3323069/en/mettre-en-oeuvre-l-evaluation-des-essms

[36] Edmondson, Amy. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 1999, p. 350-383.
https://doi.org/10.2307/2666999

[37] Union européenne. Règlement (UE) 2024/1689 sur l'intelligence artificielle, notamment article 5 ; consulter les dispositions et dates applicables.
https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32024R1689

[38] ISO. ISO 20252:2026. Études de marché, études d'opinion et recherches sociales, y compris insights et analytique de données. Notice officielle.
https://www.iso.org/fr/standard/88881.html

[39] CNIL. Contrôle de l'activité des personnes employées. Repères de justification, proportionnalité et information.
https://cnil.fr/fr/controle-de-lactivite-des-personnes-employees

[40] L'Union sociale pour l'habitat. Quali'Hlm, le label qualité de service du Mouvement Hlm. Dossier de présentation et ressources.
https://www.union-habitat.org/index.php/centre-de-ressources/innovation-qualite-de-service/dossier-quali-hlmr-le-label-qualite-de-service

[41] AFNOR Certification. QUALIBAIL — Gestion locative de logements HLM. Présentation de la certification de service.
https://certification.afnor.org/services/qualibail-gestion-locative-de-logements-hlm

[42] Haute Autorité de santé. Patient traceur. Présentation de la méthode en établissement de santé.
https://www.has-sante.fr/jcms/c_2807803/fr/patient-traceur

Les notices de normes servent ici à identifier leur objet et leur version. Elles ne valent pas reproduction ni analyse exhaustive des textes normatifs. Aucune citation de clause non consultée n'est attribuée à ces normes.

D’accès à méthode

Accès abouti
Possibilité d’atteindre le service ou l’interlocuteur pertinent selon la définition du protocole. À distinguer du simple décroché.

Accessibilité
Conditions permettant l’usage d’un service par des personnes ayant des besoins et des capacités différents. Elle se vérifie dans le parcours, pas seulement dans l’existence d’un dispositif.

Accompagné traceur
Méthode de la HAS dans l’évaluation des ESSMS, fondée sur l’expérience d’une personne accompagnée et le croisement avec les professionnels. Ce n’est pas un test incognito.

Anonymisation et pseudonymisation
L’anonymisation vise à empêcher la réidentification selon des conditions exigeantes. La pseudonymisation remplace des identifiants mais ne fait pas sortir, par principe, les données du champ des données personnelles.

Calibration
Travail permettant aux enquêteurs de partager les définitions des critères et de traiter les cas limites de manière cohérente.

Centre de relation client — CRC
Organisation ou équipe chargée de contacts et de demandes. Son périmètre varie ; il ne représente pas à lui seul toute la relation de service.

Dénominateur
Ensemble sur lequel un taux est calculé. Le changer modifie le sens du résultat, même si le numérateur reste identique.

Équité informationnelle
Dans ce livre, recherche de conditions permettant de comprendre l’information utile et d’agir, selon les besoins pertinents. Proposition de lecture, non label officiel.

Irritant
Élément du parcours qui complique, interrompt ou dégrade l’expérience. Sa gravité et sa récurrence doivent être examinées séparément.

Méthode
Ensemble cohérent de questions, règles d’observation, preuves et limites. Une méthode ne se résume pas à son outil de collecte.

De non-observable à vérification

Non applicable / non observable

Un critère non applicable ne concerne pas la situation. Un critère non observable la concerne, mais la preuve disponible ne permet pas de conclure.

Parcours

Enchaînement d'étapes vécues par la personne pour accomplir une démarche. Il peut traverser plusieurs canaux, services et organisations.

Preuve

Élément permettant d'étayer un constat dans son périmètre. Sa pertinence, sa fiabilité et sa collecte licite doivent être examinées.

Réponse utile

Réponse qui satisfait l'attendu défini pour la situation : information pertinente, explication ou prochaine action compréhensible. Elle n'est pas nécessairement une résolution.

Résolution vérifiée

État dans lequel le besoin ou le problème a été traité selon un critère et une preuve convenus. À distinguer de la clôture administrative.

Retest

Nouvelle observation destinée à examiner l'effet d'une correction, dans des conditions suffisamment comparables et avec des limites explicites.

Scénario

Situation de test définie par un besoin, un rôle, des informations, des variantes autorisées et des conditions de fin ou d'arrêt.

Serveur vocal interactif — SVI

Système proposant des choix lors d'un appel. Son évaluation porte notamment sur la compréhension et l'accès à un interlocuteur utile.

Testing

Dispositif de comparaison de traitements dans des conditions contrôlées, notamment pour examiner une discrimination. Il n'est pas synonyme de toute visite mystère.

Triangulation

Croisement de sources différentes pour éclairer un constat. Il n'efface pas les biais possibles ni les contradictions.

Vérification

Examen de la preuve qu'une action a été réalisée et, lorsque c'est l'objet, qu'elle produit l'effet attendu. La dernière étape d'une correction, pas la première d'une nouvelle promesse.

Et maintenant, qui tient la promesse ?

Choisissez un parcours ordinaire de votre organisation. Pas le plus spectaculaire. Celui qui semble tellement connu que l'on ne le regarde plus : trouver un contact, obtenir une explication, suivre un rendez-vous, signaler une difficulté ou comprendre une décision.

Parcourez-le avec les garanties appropriées et les personnes utiles. Notez les faits sans chercher tout de suite un responsable. Repérez une chose qui fonctionne et une chose qui oblige l'usager à fournir un effort inutile. Demandez ensuite aux professionnels ce qui rend ces deux situations possibles.

Choisissez une correction que vous pouvez réellement porter. Donnez-lui un responsable, une date et une preuve attendue. Prévoyez le moment où vous reviendrez voir si le parcours a changé. Expliquez aux personnes concernées ce que vous avez appris et ce que vous avez décidé, sans exposer ceux qui ont permis cet apprentissage.

Ce travail ne demande pas de croire qu'une organisation sera un jour parfaite. Il demande de refuser qu'elle cesse de regarder. La qualité est aussi cette capacité à revenir sur une promesse, à la confronter à l'expérience et à prendre sa part de la correction.

> *La question n'est plus seulement : « Avons-nous bien répondu ? » Elle devient : « La personne sait-elle ce qui va se passer, et quelqu'un en répond-il vraiment ? »*

Le client mystère peut ouvrir cette question. Le management, les métiers, les partenaires et les usagers lui donnent une suite. C'est là que commence le service que nous voulons construire.

Note de l'autrice – Utilisation de l'intelligence artificielle

Cet ouvrage est né de mes expériences professionnelles, de mes observations, de mes réflexions et de mes convictions. Sa structuration et sa rédaction ont bénéficié de l'assistance de l'intelligence artificielle ChatGPT (OpenAI), utilisée comme outil de recherche, de création et d'accompagnement éditorial. Les idées, les orientations, les analyses et la responsabilité du contenu demeurent celles de l'autrice.