

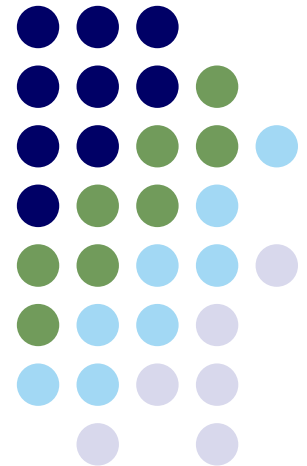
# Préalables à la migration des clientèles dans une prestation de services multimode Enjeux à la gestion du multimode et Stratégie de la Régie des rentes du Québec

Caroline Lemire

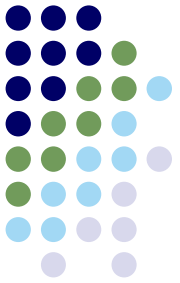
Sous-comité Gestion du multimode

Réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle

Hiver 2009



# TABLE DES MATIÈRES



1.Mandat

2.Contexte du mandat

3.Méthodologie

Les collaborateurs

4.Recension des écrits

4.1.Connaissance des clients

4.2.Connaissance des canaux

Caractéristiques des canaux de communication

Le parcours client et la complémentarité des canaux

Coût-bénéfice

4.3.Connaissance des services

5.Prestation et tendances dans six organismes de la  
fonction publique québécoise

5.1.Connaissance des clients

5.2.Connaissance des canaux

5.3.Connaissance des services

6.Enjeux de la migration des clientèles dans une  
prestation de services multimode

6.1.La protection et la sécurité des renseignements  
personnels

6.2.L'effet de fidélisation

6.3.La difficulté d'intégrer la technologie avec les  
systèmes existants

6.4.La fracture numérique

6.5.La réticence des différents acteurs

Lexique

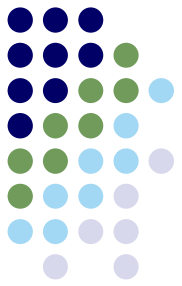
Références

Annexe

Annexe I

Présentation de la stratégie de la Régie des rentes  
du Québec

# 1. Mandat



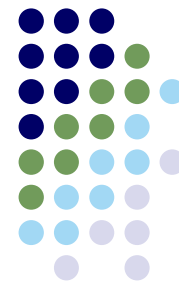
La production d'un rapport sur les enjeux de la prestation de services multimode a été commandée à la demande et pour les membres du comité directeur du Centre d'expertise des grands organismes. Ces derniers ont confié la gestion du mandat au réseau d'échange sur les centres de relations clientèle (CRC). Ce rapport est accompagné d'une étude de cas de la Régie des rentes du Québec, qui présente ses avancements en migration de la clientèle.

Les **objectifs du rapport** sont de **présenter les préalables pour faire migrer la clientèle vers les modes les plus efficaces, tout en présentant les enjeux de la prestation de services multimode**. Ce dernier est produit dans un souci d'efficacité, d'efficience et de satisfaction de la clientèle au sein des ministères et organismes de la fonction publique québécoise.

**Voici les quatre éléments dont il est composé :**

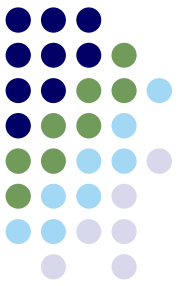
1. la recension des écrits sur la gestion des services multimode;
2. la prestation et les tendances dans six organismes de la fonction publique québécoise;
3. les enjeux à la prestation de services multimode;
4. la stratégie de migration de la clientèle de la Régie des rentes du Québec.

## 2. Contexte du mandat



- Depuis quelques années, la **modernisation de la fonction publique québécoise** joue un rôle important dans l'amélioration des services aux citoyens.
- La prestation de services future doit être optimisée pour répondre à leurs attentes et leurs besoins, surtout dans un **contexte où la clientèle de certains organismes est en croissance, alors que les effectifs diminuent.**
- À cet effet, **plusieurs stratégies et actions ont été mises de l'avant** par les ministères et organismes.
- Dans le but d'améliorer la qualité des services, les centres de relations clientèle ont mis en place une **stratégie de diversification et d'intégration des nouveaux modes de prestation de services.** C'est de cette façon que les services en ligne, le courrier électronique et la réponse vocale interactive (RVI) ont été créés.
- Somme toute, **les grands organismes ont tous pris le virage multimode** tel qu'amorcé, quelques années plus tôt, par le secteur privé.

# 2. Contexte du mandat



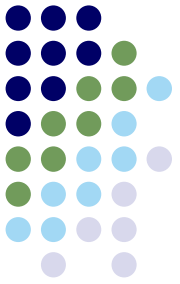
Cependant, la prestation de services multimode comporte certains obstacles...

Plusieurs enjeux sont perceptibles :

- l'avènement des services en ligne ne correspond pas tout à fait aux résultats escomptés;
- les canaux de communication empiètent les uns sur les autres, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts plutôt que de les diminuer. En effet, la diminution des coûts est souvent l'élément à l'origine de la mise en place de la prestation de services multimode.

Bref, pour accroître l'efficacité et l'efficience de la fonction publique, ainsi que la satisfaction de la clientèle, il est de première nécessité d'adopter des stratégies gagnantes de migration. Pour ce faire, les préalables et les enjeux d'une prestation de services multimode doivent être connus.

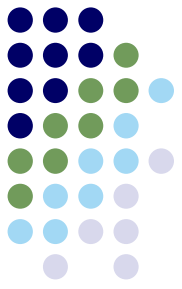
# 3. Méthodologie



Voici les questions de cette étude :

- Quels sont les préalables à la migration de la clientèle dans une prestation de services multimode?
- Que doit-on connaître des clients pour être en mesure de les diriger vers les canaux de communication les plus efficaces?
- Que doit-on connaître des canaux pour être en mesure de les utiliser de façon efficace?
- Que doit-on connaître des services de l'organisation pour être en mesure de les associer aux canaux de communication les plus efficaces?
- Quels sont les enjeux de la migration de la clientèle dans une prestation de services multimode ?

# 3. Méthodologie



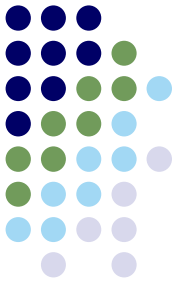
Pour répondre à ces questions, nous avons procédé de deux façons :

- Vérifier les pratiques actuelles dans les écrits disponibles;
- Interviewer les membres du sous-comité sur la gestion du multimode, sous-comité du réseau d'échange sur les centres de relations clientèle.

La **recherche dans les écrits** constitue une base importante des informations recueillies pour écrire ce rapport. D'ailleurs, la majorité des informations provient de résultats d'études. Elles ont été sélectionnées en raison de leur richesse informationnelle quant aux différents sujets qui touchent la prestation de services. Il s'agit entre autres de publications officielles de gouvernements étrangers et d'études réalisées par des firmes privées sur le secteur public.

Les membres du sous-comité sur la gestion du multimode ont accepté de participer individuellement à des **entrevues semi-dirigées**. Pour ce faire, un canevas a été créé dans le but d'orienter les discussions. Les thèmes généraux ont été envoyés par courriel aux participants afin qu'ils se préparent. Des questions plus précises ont été posées lors des entrevues. Celles-ci se sont déroulées sur une période de deux semaines. De plus, quelques membres ont fourni des documents officiels de leur organisation, comme des rapports annuels, des plans stratégiques, des bilans et des plans de travail.

# 3. Méthodologie



Une **limite** concernant la recherche d'informations a été observée lors des entrevues.

- Les organismes ne peuvent dévoiler certains types d'information en raison de leur caractère critique et stratégique. Les recherches dans les écrits complètent donc les entrevues.

Deux **rencontres de validation des informations** avec le sous-comité ont eu lieu, une pour faire suite aux entrevues et une autre pour faire suite aux recherches dans les écrits :

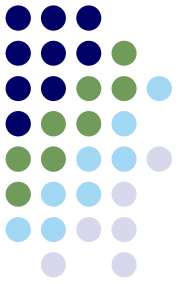
1. la première rencontre a permis aux six organisations de connaître ce qui se fait ailleurs dans ce secteur et de valider l'information recueillie;
2. la deuxième a servi à valider uniquement les informations trouvées dans les écrits. Une validation du rapport a également été effectuée auprès des membres du réseau d'échange sur les centres de relations clientèle (CRC).

[1] Voir l'annexe I.



# 3. Méthodologie

## Les collaborateurs



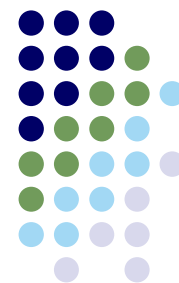
La rédaction de ce rapport n'aurait pu être réalisée sans la précieuse participation et collaboration des personnes suivantes, qui ont bien voulu partager leur expertise et leur savoir-faire en matière de gestion du multimode :

### Membres du sous-comité Gestion du multimode

#### Centre d'expertise des grands organismes

- Pascal Cardin, CNT
- Véronique Moses, CSST
- Jean-Luc Duval, CSST
- Yvette Gingras, RAMQ
- Dominic Bégin, RAMQ
- Pierre Lessard, RRQ
- Danièle Morissette, SAAQ
- Isabelle Duguay, SAAQ
- Louise Boissonneault, SAAQ
- Marie-Andrée Lefebvre, SQc
- Caroline Lemire, CEGO

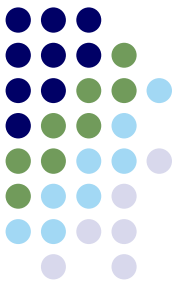
# 4. Recension des écrits



- **Avoir une meilleure idée des besoins et préférences des clients lorsqu'ils interagissent avec le gouvernement est d'une importance cruciale** dans l'optique où des changements et améliorations doivent être réalisés.
- L'organisation doit savoir **comment les clients utilisent actuellement les canaux** pour accéder aux services et de quelle manière ils le feront dans le futur.
- Pour ce faire, **il est impératif de segmenter les clients**. Plusieurs façons de faire existent, mais dans le cas présent, les clients pourraient être divisés par préférence de canaux.
- **Il faut créer des sous-ensembles qui ont un sens pour l'organisation**. Cela peut être par événements de vie, par groupe d'âge, par préférence de canaux autant que par services.
- Par la suite, il est important de **savoir pourquoi le sous-ensemble choisit un canal plutôt qu'un autre**.

**Une bonne segmentation aide à positionner des cibles réalistes pour faire migrer les différentes clientèles.** (Deloitte, 2007, p. 14)

# 4. Recension des écrits



Voici une démarche en trois étapes ayant pour but de faire migrer la clientèle :

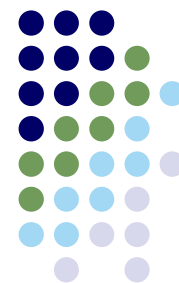
1. **segmenter la clientèle** et mesurer la taille de chaque groupe;
2. **assigner le canal approprié à chacun des segments**, en fonction du comportement et des préférences de canal des clients;
3. **déterminer une méthode de migration** propre à chacun des groupes.

(Deloitte, 2007, p. 14)

Avant d'aborder la technologie, il faut s'attarder aux besoins des clients. Selon Guillaume Burel : « [le] multicanal ne doit pas être un objectif en soi, mais un moyen de toucher de différentes manières les clients et de leur donner le choix. Un choix sur le lieu, le moment et sur la manière ». (Pouponnot, 2007, s.p.) C'est la raison pour laquelle « les visions de l'entreprise et du client doivent être accordées autour d'une stratégie multicanal ». (Pouponnot, 2007, s.p.)

**La relation qu'accorde le client avec une organisation est importante, c'est pourquoi il faut débiter par la recherche d'informations sur les clients afin de mieux les connaître.**

# 4. Recension des écrits

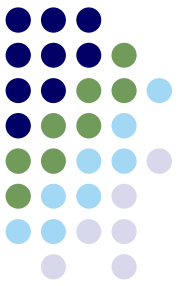


Voici les six catégories qui déterminent le choix d'un canal par un client\*:

1. **L'habitude** : « [les] citoyens adoptent une certaine routine dans leurs rapports avec l'Administration. » (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
2. **Les caractéristiques du canal** : « [la] vitesse d'obtention d'une réponse par un canal, la facilité d'utilisation, le service personnalisé, ainsi que les aspects tangibles et officiels constituent des facteurs qui jouent sur le choix du citoyen. » (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
3. **Les caractéristiques de la tâche** : les citoyens « préfèrent un canal plus personnalisé pour effectuer des opérations complexes et ambiguës. » (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
4. **Les contraintes et les circonstances** : l'accessibilité du canal, l'émotion qui entoure le besoin d'interaction influence aussi la sélection d'un canal. (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
5. **L'expérience antérieure** : les « expériences positives ou négatives vécues par rapport à un mode de communication avec l'Administration ont un impact majeur, par la suite, sur la sélection d'un canal. » (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
6. **Les caractéristiques personnelles du citoyen**: les facteurs socio-économiques, l'accès à Internet haute vitesse, les traits de personnalité et plusieurs autres. (Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)

\* Noter que l'ordre de ces catégories n'est pas précisé dans les écrits.

# 4. Recension des écrits

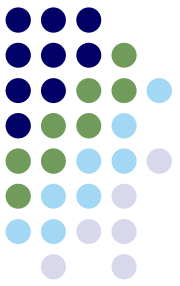


Deux lignes de conduite peuvent être dégagées des six déterminants précédents :

1. les gens choisissent les canaux qu'ils utilisent selon leur routine et leurs habitudes;
  2. lorsque la tâche devient plus complexe et ambiguë, le choix du canal se fait par les caractéristiques du canal et de la tâche.  
(Services gouvernementaux Québec, 2007, s.p.)
- Les trois sections suivantes, (la connaissance des clients, la connaissance des canaux et la connaissance des services) sont les préalables à la migration des clientèles dans une organisation.
  - Par la suite, lorsque ces trois éléments sont bien connus pour une organisation, il est possible de développer des stratégies de migration de la clientèle propre à son organisation et de voir les limites de cette migration.

# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



Connaître ses clients est une étape primordiale à franchir pour offrir des canaux de communication qui conviennent autant aux clients qu'à l'organisation.

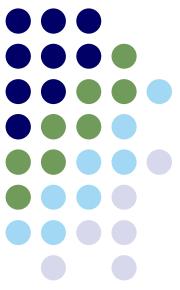
Voici quelques questions qui peuvent permettre à une organisation de savoir leur niveau de connaissance sur leurs clients:

1. Les clients actuels et les clients cibles ont-ils été segmentés ?
2. Les clients actuels sont-ils connus et sont-ils segmentés en différents groupes pour identifier leurs besoins et leurs caractéristiques ?
3. Les différents segments de clients sont-ils déjà en ligne ? Si oui, quels sont les services utilisés ?
4. L'organisation connaît-elle à quels clients elle veut offrir des services en ligne ?
5. Par quels canaux les clients actuels utilisent-ils les services de l'organisation et quelle est leur expérience avec ceux-ci ?

(UK Government, 2004, p.21)

# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



- La satisfaction des citoyens peut être évaluée sous différents angles :
  - résultats des recherches;
  - résultats des demandes de services;
  - temps d'attente pour voir leur demande répondue;
  - facilité à trouver l'information ou le service;
  - facilité à utiliser un service.

(Aus. Government, 2007, p. 46)\*

- Lors d'un colloque donné par le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), des **attentes plus précises** des clients ont été ciblées :
  - accès multimode 24 heures, et ce, sept jours par semaine;
  - résolution des demandes au premier contact;
  - service de qualité et courtois;
  - accès libre-service ou une assistance au citoyen;
  - réduction de la paperasse;
  - informations à jour.

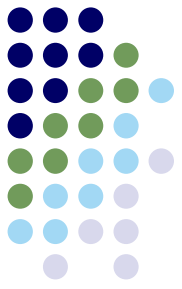
(CEFRIO, 2005, p.5)\*\*

\*Noter que l'ordre de priorité de ces angles n'est pas précisé.

\*\*Noter que l'ordre de priorité de ces attentes n'est pas précisé dans les écrits.

# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



Les citoyens ont davantage de demandes et d'attentes en regard des services en ligne. Comme il est indiqué dans le rapport Netgouv 2007 du CEFRIO,

au Québec, les citoyens sont beaucoup plus nombreux que par les années passées à visiter les sites Web gouvernementaux. Ainsi, 51.8% de l'ensemble des citoyens adultes ont visité un site du gouvernement du Québec entre janvier et l'été 2007 [...], il s'agit de proportions supérieures à celles observées par les années passées [...]. \* (CEFRIO, 2008a, p. 37)

Il est donc possible de comprendre que les citoyens internautes et non-internautes québécois demandent le développement prioritaire des services gouvernementaux en ligne respectivement à 82% et 63%. (CEFRIO, 2008a, p. 63)

**Les citoyens québécois croient, de plus, que le gouvernement devrait, dans le but de réduire la fracture numérique\* :**

- investir dans de la formation à 31%;
- assurer aux citoyens ayant un handicap ou des difficultés de lecture une façon de pouvoir utiliser les services sur Internet à 56%;
- permettre un accès gratuit à Internet dans les lieux publics à 69%.

(CEFRIO, 2008a, p. 64)

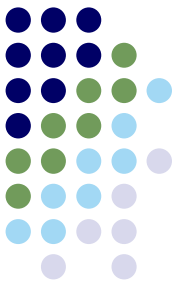
\* L'utilisation faite des sites Internet n'était pas précisée dans l'étude.

\*\* Voir définition de la fracture numérique au lexique.



# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



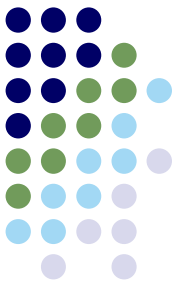
Voici le portrait, dressé par l'étude Netendance du CEFRIO, des utilisateurs du Web au Québec. Un citoyen québécois sur deux (52%) a visité l'administration électronique québécoise en 2007. Il s'agit du média de prédilection chez les 18 à 34 ans.

- Voici le **portrait des internautes québécois** :
  - les hommes (74%) autant que les femmes (69%);
  - les plus jeunes, 18-34 ans (90%);
  - les parents (87%);
  - les étudiants (95%);
  - les professionnels (90%).

(CEFRIQ, 2008b, s.p.)

# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes

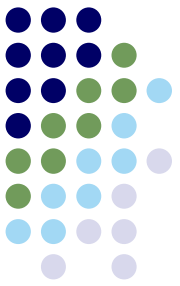


- Voici le portrait des citoyens utilisateurs des services électroniques du gouvernement québécois :
  - les hommes 56% et les femmes 48%;
  - les jeunes adultes de 25-44 ans (67%);
  - les mieux nantis (71% de ceux dont le revenu familial est supérieur à 60 000\$ par année);
  - les diplômés universitaires (69%);
  - les parents (67%).(CEFRIQ, 2008a, p.38-39)

À la suite de ces portraits, il est possible de constater que l'âge, le revenu, la scolarité sont des facteurs significatifs quant à l'usage d'Internet et les préférences des citoyens pour certains modes.

# 4.1. Connaissance des clients

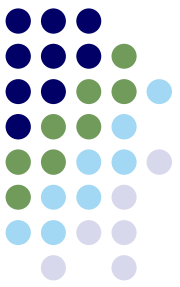
## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



- **Les citoyens internautes qui ont visité un site Internet gouvernemental en 2007, selon le CEFRIO, les visitent pour plusieurs raisons. Les voici en ordre d'importance :**
  - obtenir des informations (92%);
  - formuler une demande (34%);
  - obtenir un service (33%), par exemple, la prise d'un rendez-vous pour une évaluation de conduite;
  - transmettre des informations (26%);
  - mettre à jour un dossier (26%), par exemple, un changement d'adresse.(CEFRIO, 2008a, p. 41)
- **Les utilisateurs québécois d'Internet, que ce soit à des fins professionnelles ou personnelles, ont utilisé Internet pour :**
  - gérer un compte bancaire à 42%;
  - payer des factures en ligne à 38%;
  - effectuer un achat à 19%.(CEFRIO, 2008a, p.22)

# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



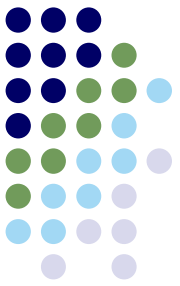
- Les citoyens **internaute**s du Québec qui n'ont pas visité les sites Web gouvernementaux québécois en 2007 ne l'ont pas fait, car :
  - ils ne ressentent pas le besoin de les fréquenter (78%);
  - ils ignoraient les services offerts en ligne (41%);
  - ils connaissent une personne qui les fréquente à leur place (15%);
  - les sites Web gouvernementaux sont d'une trop grande complexité (13%).(CEFRIO, 2008, p. 14)

La satisfaction des internautes, qui ont fréquenté au moins un site Web du gouvernement québécois en 2007, à l'égard des sites Web gouvernementaux est très bonne. En effet, 93% d'entre eux se disent « très ou assez satisfaits des sites visités ». (CEFRIO, 2008a, p. 45)

- Bien que plusieurs citoyens du Québec soient des utilisateurs d'Internet, une portion de la population québécoise n'est cependant pas branchée. **Les exclus de l'univers numérique forment** :
  - 61% des personnes âgées de plus de 54 ans;
  - 51% de ceux dont le revenu familial est inférieur à 20 000\$ par an;
  - 36% de ceux qui ont complété un diplôme d'études secondaires ou moins.(CEFRIO, 2008a, p. 27-28)

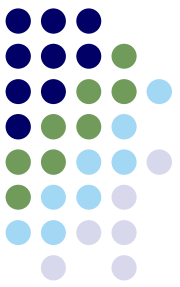
# 4.1. Connaissance des clients

## La segmentation des clients, leurs besoins et leurs attentes



- D'autres raisons expliquent la non-utilisation du Web par les citoyens. Les voici en ordre d'importance :
  - le manque d'intérêt;
  - la grande complexité du Web;
  - l'absence d'un ordinateur à la maison;
  - les coûts engendrés;
  - la non-disponibilité d'Internet haute vitesse.

# 4.2. Connaissance des canaux



Lorsqu'une organisation connaît bien ses clients, il est alors pertinent qu'elle analyse les différents canaux qu'elle met à leur disposition.

Durant la dernière décennie, le téléphone cellulaire et l'Internet ont joint les rangs d'autres moyens de délivrer des services, comme le téléphone, la poste et le comptoir. Cela a permis de reculer les frontières des possibilités pour livrer des services.

Cependant, cela requiert la connaissance de chacun des canaux de communication en termes de coûts, d'accès et de possibilités. Il n'est souvent pas approprié d'utiliser tous les canaux pour un seul service. En connaissant les caractéristiques de chacun des canaux et les caractéristiques des clients, il est possible pour l'organisation de déterminer le regroupement de canaux le plus efficace pour les différents services offerts.

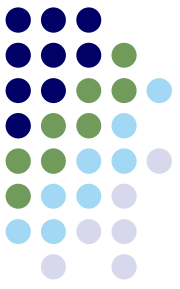
(Deloitte, 2007, p. 12-13)

**Voici des exemples de ce qu'il faut maîtriser pour permettre à une organisation de mieux connaître ses canaux et leurs limites :**

1. La capacité du canal ;
2. La possibilité d'utiliser les canaux qui existent pour les différents types de transaction ;
3. Les coûts des canaux, de l'infrastructure, des logiciels et du marketing ;
4. L'usage que font les différents segments de la clientèle des canaux.

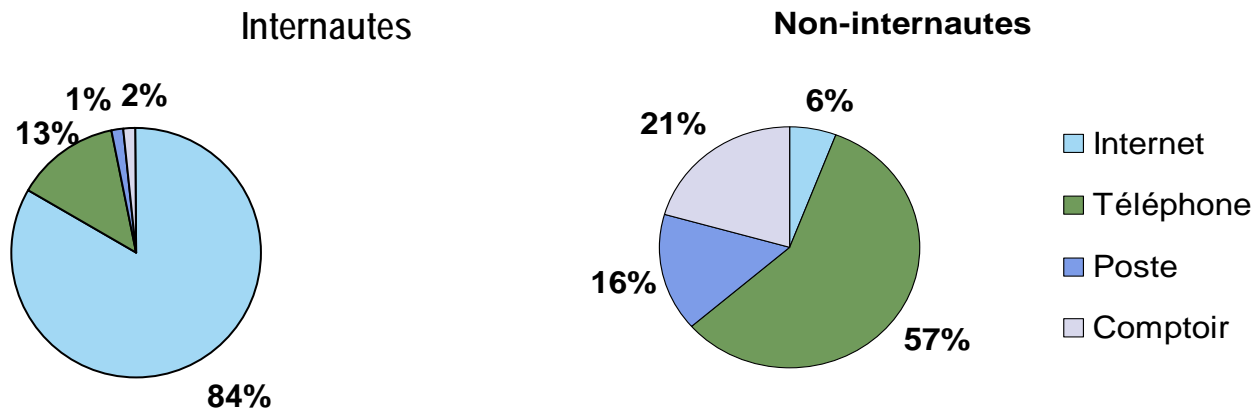
(UK Gov, 2004, p.24)

# 4.2. Connaissance des canaux

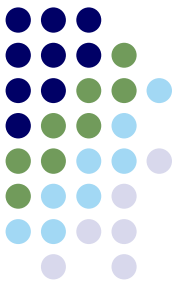


- Comme il a été mentionné dans la partie précédente sur la connaissance des clients, ceux-ci peuvent se diviser en deux groupes :
  - les internautes;
  - les non-internautes.
- L'étude Netgouv 2007 du CEFRIO mentionne d'ailleurs les canaux privilégiés par ces deux catégories pour l'utilisation de différents services gouvernementaux. (CEFRIO, 2008a, p. 59)

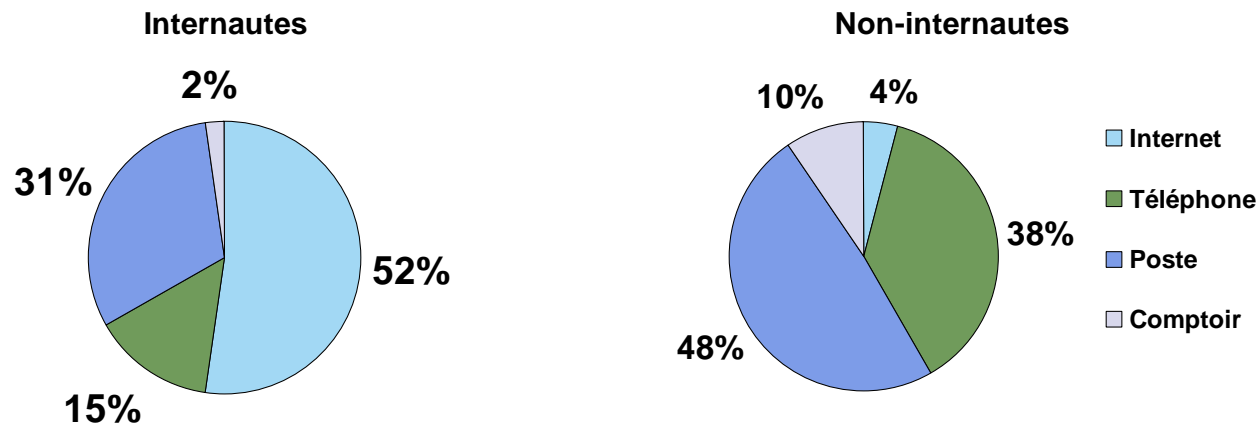
Voici, les **canaux privilégiés** par les internautes et les non-internautes, lorsqu'il est question de chercher de l'information. (CEFRIO, 2008a, p. 59)



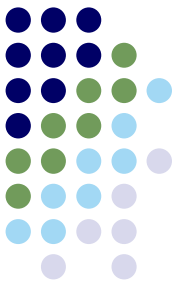
# 4.2. Connaissance des canaux



Voici, les canaux privilégiés par les internautes et non-internautes, lorsqu'il est question de recevoir de l'information. (CEFRIO, 2008a, p. 59)

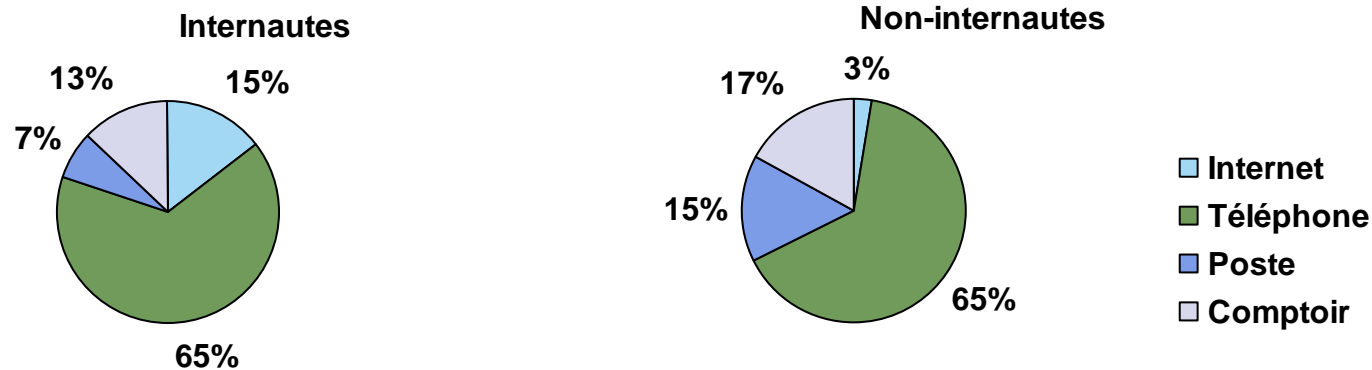






## 4.2. Connaissance des canaux

Pour terminer, voici les **canaux privilégiés** pour communiquer avec une administration gouvernementale, lorsqu'il s'agit de l'administration d'un dossier personnel pour les internautes et les non-internautes. (CEFRIO, 2008a, p. 59)

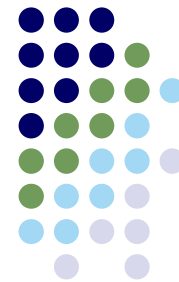


Ces dernières informations démontrent qu'il faut connaître davantage les raisons pour lesquelles ces canaux sont très utilisés ou peu utilisés selon les différents types de service. Il est donc intéressant de recenser les particularités, les utilités, les avantages et les limites pour les organisations, des canaux à la disposition des clients.

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication Comptoir



### Utilités

- Le mode en personne est utilisé pour clarifier et donner plus d'explications à un client et pour leur répondre immédiatement. (Aus. Government, 2007, p. 24 et 31)

### Particularités

- Pour utiliser le mode comptoir, le client doit avoir la possibilité de se déplacer. Le mode se porte bien pour répondre à un besoin d'assistance durant les heures d'ouverture, pour résoudre une situation complexe, pour transmettre des documents, pour démontrer par écrit un consentement ou prouver son identité et lorsque le client n'a pas accès à Internet ou encore le service n'est pas disponible par téléphone ou sur Internet. Ce mode se prête aussi bien pour ceux qui préfèrent parler à une vraie personne.

### Avantages pour l'organisation

#### Le comptoir :

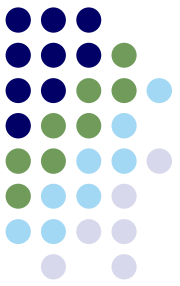
- donne plus de chance de résoudre la demande au premier contact, c'est un service en temps réel, complété pour le client;
- diminue le nombre de demandes incomplètes et augmente la finalité des dossiers;
- est personnalisé;
- facilite le traitement des transactions complexes;
- permet au client de transmettre des documents qu'il doit fournir et qu'il ne veut pas expédier par la poste parce qu'ils sont précieux et/ou difficiles à obtenir;
- conserve une trace de la transaction.

### Désavantages pour l'organisation

#### Le comptoir :

- offre un horaire limité aux heures habituelles d'ouverture;
- rend la marge de manœuvre plus restreinte lors d'un fort volume d'achalandage, la gestion de l'achalandage est plus difficile à prévoir;
- dispose parfois les employés à des situations que peut engendrer la présence des clients (colère, insatisfaction).

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication

### Téléphone avec préposé

Le « téléphone est le moyen de contact le plus populaire pour les [clientèles]. Il devrait le rester tant que les entreprises n'auront pas mis en place un autre parcours de contact plus performant. » (Pouponnot, 2007, s. p.) D'ailleurs, l'étude *Les citoyens d'abord 4* en fait aussi mention : « la fidélité au téléphone est tenace. » (ISAC, 2005, p.44)

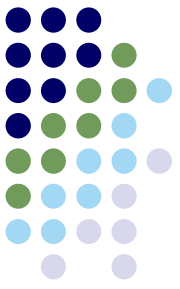
#### Utilités

- Les gens peuvent utiliser ce mode pour s'inscrire à un service, pour faire des changements divers à leur dossier, pour faire une demande de renseignements, une recherche d'informations et il se prête bien à ceux qui veulent une réponse immédiate.

#### Particularités

- Il s'agit d'un mode disponible à tous, il se prête bien lorsque le client a besoin d'assistance durant les heures d'ouverture, lorsqu'il n'a pas accès à Internet ou encore que le service n'est pas disponible par Internet. Il s'agit du mode le plus démocratique en termes d'accessibilité. Souvent, un consentement n'est pas nécessaire ou, sinon, un consentement verbal est suffisant pour effectuer un changement au dossier. Les gens qui communiquent généralement par ce mode l'utilisent parce qu'ils préfèrent parler à une vraie personne, tout comme le comptoir. (Aus. Government, 2007, p. 29)

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication Téléphone avec préposé

### Avantages pour l'organisation

#### Le téléphone :

- conserve une trace de la transaction;
- permet d'exécuter les mises à jour en direct, permet d'avoir une réponse en temps réel;
- offre un service personnalisé.

### Désavantages pour l'organisation

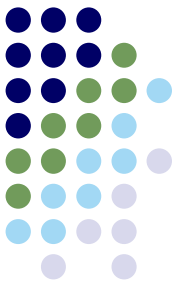
#### Le téléphone :

- ne permet pas de paiement par téléphone, donc uniquement des transactions créditrices;
- permet un horaire limité aux heures habituelles d'affaires seulement;
- occasionne une gestion de l'achalandage plus difficile (lendemain de congés fériés, événements médiatiques, pannes, etc.);
- encoure des frais d'interurbains à l'organisation.

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication Téléphone RVI (Réponse vocale interactive)



### Utilités

- Ce mode de prestation peut être utilisé pour fournir de l'information aux clients à toute heure de la journée, pour faire diverses transactions et il permet aussi au client d'être aiguillé vers la personne la plus apte à répondre. (CEGO, 2008, p. 12)

### Particularités

- La RVI est un mode qui nécessite de la mémoire à court terme, de la dextérité, des habiletés cognitives et de la patience. Il se prête bien à des services simples, dans la mesure où les clients qui le désirent ou qui n'ont pas les habiletés nécessaires peuvent facilement parler à un préposé.

### Avantages pour l'organisation

#### La RVI :

- permet de transmettre une variété d'informations au client 24/7 sans qu'un employé doive le faire;
- peut diminuer le nombre et la durée de conversation des appels;
- peut, pour certaines organisations, permettre une mise à jour en direct;
- permet de libérer les préposés pour traiter des appels plus complexes;
- offre des libres-services au-delà des heures d'ouverture, donc les employés en sont libérés;
- facilite la gestion du travail par compétence des agents;
- facilite la comptabilisation des efforts des effectifs d'un centre de relations clientèle;
- permet un développement de libres-services relativement léger (si on compare au Web) et la mécanique d'intégration au dossier des données recueillies auprès du client peut, dans une large mesure, être récupérée des développements déjà effectués pour le Web.
- le contenu transactionnel et le contenu informationnel peuvent être intégrés.

### Désavantages pour l'organisation

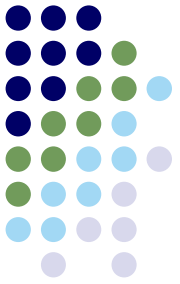
#### La RVI :

- ne permet pas de faire de paiements dans certaines organisations, parfois il s'agit uniquement de transactions créditrices;
- peut être un outil limité pour la diffusion d'informations précises personnalisées dans certaines organisations;
- impose un délai à prévoir lors de modifications aux messages ou à l'infrastructure.

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication **Télécopie**



### Utilités

- Ce service peut être utilisé pour faire une inscription à un service, pour faire des changements divers, pour demander des renseignements, etc. Il est utile pour formuler par écrit le consentement d'une ou plusieurs personnes, cependant les originaux peuvent être quand même demandés.

### Particularités

- Pour pouvoir utiliser ce mode, le client doit avoir accès à un télécopieur. Ce mode se prête bien pour répondre au client qui veut sauver un délai postal ou éviter un déplacement, qui veut compléter une prestation de services débutée dans un autre mode, par exemple transmettre des copies de documents et au client qui n'a pas besoin d'assistance.

### Avantages pour l'organisation

#### La télécopie :

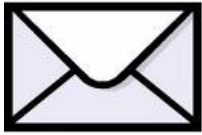
- permet à certaines organisations que le document arrive numérisé au système et entre au numéro de fax direct des employés. Un suivi de bout en bout du dossier, par les employés, peut ainsi être effectué.

### Désavantages pour l'organisation

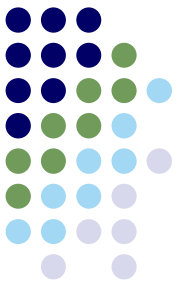
#### La télécopie :

- nécessite un travail d'appariement;
- nécessite un traitement manuel qui doit par la suite être effectué au dossier.

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication Courrier postal



### Utilités

- Ce mode est utile pour effectuer un paiement, pour s'inscrire à un service, pour faire des changements divers et pour demander des renseignements.

### Particularités

- Le courrier est disponible à tous, en ce sens qu'il ne nécessite pas d'équipement particulier pour l'utiliser. Il se prête bien pour répondre au client qui n'a pas besoin d'assistance et qui sait quoi faire, qui accepte le délai postal, mais qui veut éviter un déplacement, qui a besoin de transmettre des documents (copies ou originaux), ou encore au client qui veut donner par écrit un consentement. Il est aussi utilisé lorsqu'il n'y a pas d'autres moyens pour avoir le service, lorsqu'une personne veut entreprendre une transaction au temps qui lui convient et lorsqu'un formulaire a été envoyé au client. (Aus. Gov., 2007, p. 33)

### Avantages pour l'organisation

#### Le courrier postal :

- permet un traitement asynchrone qui répartit la charge de travail et le traite au moment planifié;
- est un mode universel qui permet au client de transmettre des documents qu'il doit fournir.

### Désavantages pour l'organisation

#### Le courrier postal :

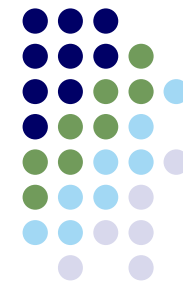
- peut engendrer des formulaires qui ne sont pas nécessairement bien complétés (formulaire lacunaire ou contradictoire) ou un paiement incomplet, donc l'organisation doit faire une rétroaction auprès du client;
- engendre un délai entre la demande et la mise à jour du dossier du client;
- peut comporter des risques de perte de documents;
- nécessite de la numérisation dans un lot de traitement «Workflow» pour traiter les dossiers;
- nécessite plusieurs intervenants, par exemple pour la numérisation de l'indexation traitement.

# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication

### Courriel



#### Utilités

- Ce mode de prestation est utile pour s'inscrire à des services, faire une demande de renseignements, faire de la recherche d'informations et aviser le client de la présence d'une nouvelle information dans son dossier.

#### Particularités

- Pour utiliser le courriel, le client doit avoir accès à Internet. Le mode courriel se prête bien, en général, aux besoins d'assistance en dehors ou durant les heures d'ouverture, lorsque l'organisation offre des services 24/7. De plus, il se prête bien lorsque l'information n'est pas présente sur le site Internet et lorsqu'il n'y a pas besoin de communiquer des renseignements personnels.

#### Avantages pour l'organisation

##### Le courriel :

- peut être sécurisé du client à l'organisation dans certaines organisations;
- peut répondre à la clientèle qui adresse un commentaire, une plainte ou un problème technique;
- laisse une trace des échanges (preuve);
- permet un traitement asynchrone qui répartit la charge de travail et le traite au moment planifié.

#### Désavantage pour l'organisation

##### Le courriel :

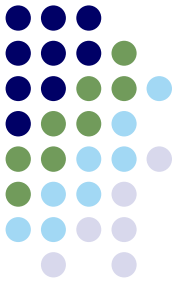
- doit être anonymisé, car il ne peut être sécurisé à la sortie dans certaines organisations ;
- doit se limiter à la transmission d'informations générales dans certaines organisations (Les politiques et technologies actuelles font en sorte qu'aucune donnée nominative ne peut être transmise au client par ce médium dans certaines organisations.);
- demande de nouvelles compétences pour les agents qui traitent ces dossiers;
- est un document non structuré; ce qui rend difficile l'automatisation de son traitement à l'entrée.



# 4.2. Connaissance des canaux



## Caractéristiques des canaux de communication Site Web



### Utilités

- Les principales utilités sont l'obtention d'informations, la formulation d'une demande, l'obtention d'un service, la transmission d'une information et la mise à jour d'un dossier.

### Particularités

- Pour utiliser Internet, le client doit avoir accès à un ordinateur et à la connexion Internet. Il peut l'utiliser lorsqu'il n'a pas besoin d'assistance, lorsqu'il veut éviter un délai et lorsqu'il n'est pas disponible durant les heures d'ouverture.

### Avantages pour l'organisation

#### Le site Web :

- offre de l'information en ligne (24/7);
- offre des transactions simples en libre-service de 7h30 à 23h dans certaines organisations;
- offre des heures d'ouverture élargies;
- permet une mise à jour des transactions en direct;
- permet une intégration complète des informations avec les banques informationnelles;
- permet aux citoyens de ne pas utiliser les autres modes si les transactions Web permettent de faire les mêmes choses;
- offre de la visibilité pour l'organisation, aide à se faire connaître.

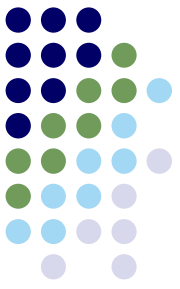
### Désavantages pour l'organisation

#### Le site Web :

- ne peut mettre en ligne toutes les transactions : les services doivent être simples, avec du volume, ne pas exiger la présence du client ainsi que la production de documents par le client;
- empêche les cas particuliers d'être traités;
- propose une approche systémique, moins près de la clientèle;
- est un mode non universel (a un taux de pénétration variable en fonction des clientèles).

# 4.2. Connaissance des canaux

## Caractéristiques des canaux de communication



L'appréciation des canaux peut être différente selon le profil du client. La rapidité des canaux n'est pas perçue de la même façon dépendamment des profils.

### Rapidité du canal :

- pour les non-utilisateurs d'Internet, le mode le plus rapide est le téléphone;
- pour les utilisateurs, le mode le plus rapide est l'Internet.

### Confidentialité du canal :

- pour les non-internautes, la poste est le mode le plus confidentiel;
- pour les internautes, le comptoir est le plus confidentiel.

### Sécurité du canal :

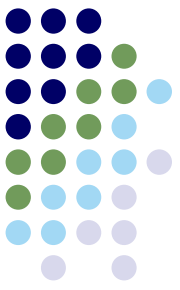
- La sécurité des modes est perçue de la même façon par les deux profils. (CEFRIO, 2008a, p. 61)

Ces résultats sont cohérents avec le fait que les non-internautes sont peu intéressés par Internet et qu'ils considèrent l'outil comme peu convivial, trop complexe et non sécuritaire. Ces résultats montrent à quel point il est pertinent de développer les services en ligne, mais aussi de conserver les modes traditionnels. (CEFRIO, 2008a, p. 62)

Malgré que les canaux de prestation de services soient multiples et que les profils d'utilisateurs le soient également, **certaines tendances se dessinent quand il est question d'utiliser plusieurs canaux pour une même démarche.**

# 4.2. Connaissance des canaux

## Le parcours client et la complémentarité des canaux



Le gouvernement veut laisser le libre-choix aux clients de choisir le canal qui lui convient, bien que certains organismes ferment des canaux, en particulier le comptoir au profit d'Internet et du téléphone.\* Il est cependant important de noter que lorsque plusieurs canaux sont disponibles, les informations diffusées dans ceux-ci doivent être les mêmes partout, pour que les clients puissent s'y retrouver. (Pouponnot, 2007, s.p.)

« L'accès aux services gouvernementaux par des modes de prestation multiples continue de croître. Dans [Les citoyens d'abord 5], 59% des répondants ont utilisé plus d'un mode de prestation pour répondre à leurs besoins, une hausse significative par rapport à 50% noté [dans Les citoyens d'abord 3] en 2002. » (ISAC, 2008, p. 3)

Voici donc la situation du téléphone et de l'Internet quand il est question de parcours et de complémentarité.

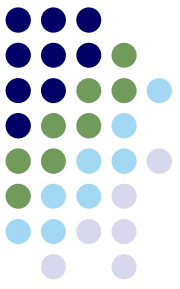
Le téléphone est un des moyens de communication qui joue un rôle important dans les contacts des clients avec le gouvernement. **Le téléphone prévaut quand un seul moyen de communication est utilisé.**

**Lorsqu'un moyen ou deux sont utilisés**, il y a respectivement 25% et 60% des gens qui ont utilisé le téléphone lors de leur contact avec le gouvernement. (ISAC, 2005, p. 44) Lorsque trois moyens de communication ou plus sont utilisés pour une expérience avec le gouvernement, 85% des gens ont utilisé le téléphone. Il est d'ailleurs mentionné, toujours dans l'étude de l'ISAC, que 71% des gens utilisent le téléphone dans le but de se dépanner. (ISAC, 2005, p. 45) Il s'agit d'un mode qui est complémentaire avec bien d'autres.

\* Voir définition du libre-choix au lexique.

# 4.2. Connaissance des canaux

## Le parcours client et la complémentarité des canaux



L'étude *Les citoyens d'abord 5* explique qu'il « semble évident que les citoyens considèrent Internet comme un complément et non comme remplacement des autres modes de prestation. » (ISAC, 2008, p. 54)

Toujours selon la même étude :

« Internet « est arrivé à maturité » - son utilisation est dorénavant presque aussi répandue qu'une visite en personne à un bureau du gouvernement, et se rapproche de plus en plus du téléphone. De plus, le nombre de personnes qui le choisissent comme mode de prestation préféré est en hausse. » (ISAC, 2008, p. 60)

Pour une expérience avec le gouvernement, lorsque :

- un moyen de communication est utilisé, 8% des gens utilisent Internet;
- deux moyens de communication sont utilisés, 20 % des gens utilisent Internet;
- trois moyens de communication ou plus sont utilisés, 62% des gens utilisent Internet;

(ISAC, 2005, p. 52)

De plus, contrairement « au téléphone, auquel on a généralement recours pour des services de dépannage, Internet est utilisé le plus souvent pour la collecte facultative d'information. » (ISAC, 2005, p. 52)

Ces deux canaux sont donc des modes à surveiller. Ce sont eux qui sont les plus souvent utilisés en complémentarité. Les organismes pourraient donc trouver pourquoi il en est ainsi et proposer des solutions pour faire en sorte qu'un seul mode soit utilisé.

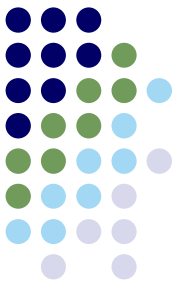
# 4.2. Connaissance des canaux

## Le parcours client et la complémentarité des canaux

Dans l'étude de Forrester (2007), les chercheurs ont regroupé des canaux ensemble pour démontrer les complémentarités possibles de canaux en lien avec ce que les clients des organisations recherchent. **Six regroupements de deux canaux ont été étudiés.\***

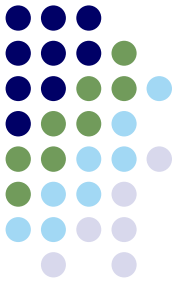
- **Site Web au courriel** : Lorsque le client fait des recherches sur un site Web et qu'il a des questions ou des problèmes, une adresse courriel devrait être disponible en deux ou trois clics, pour formuler une question ou un commentaire. (Forrester, 2007, p. 16)
- **Site Web au téléphone** : Un numéro de téléphone devrait être disponible, également en deux ou trois clics, pour permettre à l'utilisateur de communiquer avec le gouvernement pour avoir l'information qu'il recherche. (Forrester, 2007, p. 16)
- **Réponse vocale interactive (RVI) à un agent du centre de relations clientèle** : Les gens aimeraient pouvoir accéder à un agent lorsqu'ils en ont besoin. (Cego, 2008, p.17)
- **Agent au site Web** : L'étude de Forrester (2007) démontre qu'un agent devrait, afin de diriger les clients vers ce qu'ils cherchent, connaître le site Web de son organisation. (Forrester, 2007, p. 16)
- **Courriel au téléphone** : Il serait alors prescrit qu'un courriel répondant à la demande d'un client, fournisse les heures d'ouverture du centre de relations clientèle et son numéro de téléphone, afin que les clients puissent le contacter s'ils ont des renseignements supplémentaires à demander. (Forrester, 2007, p. 16)
- **Courriel au site Web** : Des hyperliens devraient être insérés dans les courriels envoyés aux clients pour les diriger vers ce qu'ils cherchent. (Forrester, 2007, p. 16)

\* Noter qu'il n'y avait pas d'ordre de préférence ou d'utilisation indiqué.



# 4.2. Connaissance des canaux

## Le parcours client et la complémentarité des canaux



Les regroupements les plus efficaces sont :

- de l'agent au site Web;
- du site Web au téléphone;
- de la réponse vocale interactive (RVI) à l'agent.

(Forrester, 2007, p.16)\*

Les regroupements les moins efficaces sont :

- du courriel au site Web;
- du courriel au téléphone.

(Forrester, 2007, p.16)

Il est bénéfique, d'après l'étude de Forrester (2007), de connaître les meilleures combinaisons de services possibles, pour être en mesure d'adapter les processus et les services.

\* Noter qu'il n'y avait pas d'ordre de préférence ou d'utilisation indiqué.

## 4.2. Connaissance des canaux

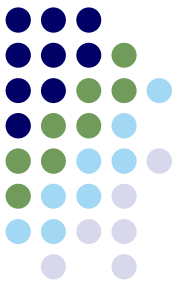


### Coût-bénéfice

Le coût des services délivrés par les différents canaux de prestation de services peut être extrêmement variable. Pour cette raison, les organisations doivent être stratégiques lorsqu'elles choisissent par quels canaux elles veulent livrer leurs services, et ce, en lien avec les particularités de chacun des canaux. Dans cette optique, il est préférable d'évaluer les coûts des services par canaux pour savoir vers quels canaux les organisations devraient faire migrer leurs clientèles.

- La règle générale pour le coût des canaux est que les :
  - ✓ contacts par canaux électroniques sont moins chers que les contacts par téléphone;
  - ✓ contacts par téléphone sont moins chers que le comptoir et la poste.

Bien que le coût unitaire par le téléphone et par le Web soit moindre qu'au comptoir, l'investissement requis pour les élaborer demande une somme considérable. Pour cette raison, si le canal n'est pas utilisé, aucun bénéfice ne sera perceptible.



# 4.2. Connaissance des canaux



## Coût-bénéfice

C'est le volume de transactions qui fait en sorte que le service soit à moindre coût. Plusieurs types de clients préféreront cependant recourir aux canaux qui permettent un contact humain. C'est pourquoi les canaux les plus coûteux continueront d'exister, **un choix de canaux sera toujours nécessaire pour assurer le libre-choix aux clients.** (Deloitte, 2007, p. 12-13)

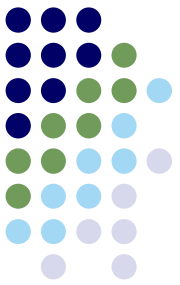
- Les études de Gartner permettent de définir un coût unitaire approximatif de différents services. Par exemple :
  - le **courriel** a un coût approximatif de **2,50\$**;
  - le **téléphone** a un coût approximatif de **4,50\$**.

(Gartner, S.D., p. 16)

- Les libres-services sont beaucoup moins chers :
  - un contact **Web** a un coût approximatif de **0,65\$**;
  - un contact par la **RVI** a un coût approximatif de **1,85\$**.

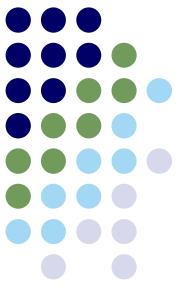
(Gartner, S.D., p. 16)

Il est important de noter que les coûts peuvent varier d'une organisation à une autre. Il faut alors garder en tête que **les organismes devraient évaluer leurs propres coûts pour être en mesure de faire un choix éclairé sur la sélection de leurs canaux.**





## 4.3. Connaissance des services



Connaître quels sont les services qu'une organisation fournit à ses clients et comment ils fonctionnent est d'une importance sans comparable pour la mise en place d'une stratégie de migration de la clientèle. (UK Gov., p.22)

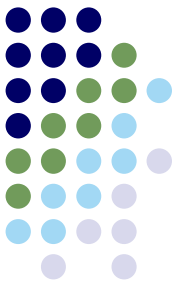
**Voici deux questions qui peuvent aider une organisation à connaître ses services avant de créer des stratégies de migration de la clientèle :**

1. Le processus de chacun des services est-il connu?
2. L'organisation est-elle en mesure d'identifier le nombre d'employés nécessaires au fonctionnement des différents services, de mesurer leur performance, de mesurer leur qualité ainsi que leur coût ?

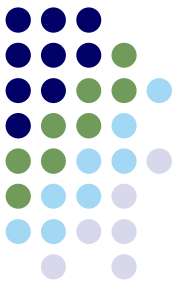
(UK Gov., p.23)

**Un service du gouvernement est généralement basé autour de trois éléments distincts : la communication marketing, la demande de renseignements et la livraison de services.** Chacun d'eux peut être délivré par plusieurs canaux. Le gouvernement devrait s'assurer que les trois éléments fonctionnent en synergie pour se supporter. (Deloitte, 2007, p. 9)

## 4.3. Connaissance des services



1. **Le marketing** peut faire connaître les services de l'organisation, peut les clarifier et mentionner qui y est éligible et permet aussi d'annoncer aux clients le moyen de s'en informer. Une utilisation judicieuse du marketing peut être un outil vital pour le secteur public. Cela peut permettre une utilisation plus efficiente et indiquer aux clients d'utiliser les canaux qui leur offrent la meilleure qualité de service. (Deloitte, 2007, p. 10)
2. **La demande de renseignements** représente un gros volume de transactions entre le gouvernement et ses clients. Celle-ci peut être un facteur clé pour informer les clients des multiples services offerts. Les lignes de renseignements peuvent être utilisées pour promouvoir et assister l'utilisation de canaux alternatifs, plus particulièrement les libres-services. Un préposé aux renseignements bien formé peut diriger les gens vers un canal libre-service. De plus, de la même façon que le fait le marketing, une bonne prise en charge des demandes de renseignements des clients aide à contrôler les coûts en minimisant les contacts. (Deloitte, 2007, p. 10)
3. **La livraison des services** est très importante pour le gouvernement, il s'agit de l'élément auquel le choix d'un canal se rapporte le plus. (Québec, 2004, p. 34)



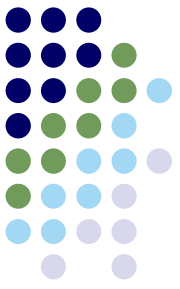
## 4.3. Connaissance des services

Pour connaître le meilleur moyen de les livrer, il faut connaître leurs particularités. **Voici donc cinq particularités des services à vérifier :**

1. **La complexité de l'authentification, du contrôle ou de l'action** (La présence d'un agent peut être requise lorsque le service est d'une grande complexité, dans le cas contraire un moyen automatisé peut convenir.)
2. **Le contact humain** (Certaines transactions ou demandes peuvent nécessiter un contact humain, d'autres non.)
3. **Le processus** (Les services peuvent avoir des étapes spécifiques, par exemple compléter une réclamation.)
4. **Les capacités du client** (Les informations sur un service doivent être conçues pour que les clients puissent les comprendre.)
5. **Le volume de transactions** (Un processus automatisé par un canal électronique peut accroître l'efficacité d'un service et peut permettre de faire des économies d'échelle.)

(Deloitte, 2007, p. 11)

## 4.3. Connaissance des services

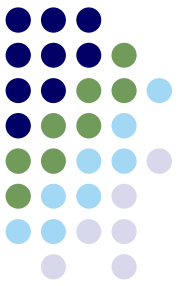


De plus, plusieurs phases de développement de la prestation de services électroniques existent. Cela permet donc d'« évaluer le degré d'avancement d'une prestation électronique ». (Québec, 2004, p. 33) Elles permettent aussi de savoir vers quel type de prestation électronique de services les organisations peuvent se diriger.

Dans *Vers un Québec branché pour ses citoyens*, l'auteur s'appuie sur les quatre phases développées par la firme internationale de consultants Gartner. Celles-ci sont la **phase informationnelle, interactionnelle, transactionnelle et intégrée**. (Québec, 2004, p. 33)

1. **Phase informationnelle** : toujours selon le même ouvrage, il s'agit de : « se doter d'une présence à l'aide d'un site Internet. L'objectif principal est de diffuser des informations de base comme la mission du ministère ou de l'organisme, ses adresses, ses heures d'ouverture et parfois d'autres documents officiels pertinents pour le public ». (Québec, 2004, p. 33)
2. **Phase interactionnelle** : il s'agit de la phase où il est possible de retrouver « les étapes à suivre, les personnes à contacter, de même que les formulaires à télécharger pour se prévaloir d'un programme ou d'un service en particulier. » (Québec, 2004, p. 33)

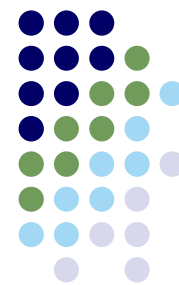
## 4.3. Connaissance des services



3. **Phase transactionnelle** : dans celle-ci, il s'agit de « la réalisation de transactions électroniques et l'élimination de la plupart, sinon de toutes les interactions de personne à personne requises pour conduire les affaires du gouvernement. » (Québec, 2004, p. 34)
4. **Phase intégrée**: dans cette dernière, il s'agit de faire la « révision en profondeur des activités du gouvernement [...] l'accent sera mis sur la mise en place d'interfaces organisées suivant une logique qui corresponde à celle des utilisateurs de services. » (Québec, 2004, p. 34) Il y a aussi lieu de « communiquer entre eux les informations nécessaires afin d'éviter que les utilisateurs et les fonctionnaires n'aient à ressaisir plus d'une fois la même information. » (Québec, 2004, p. 34)

La connaissance des services sous tous leurs angles permet donc aux organisations de les diriger plus facilement vers les canaux qui leur conviennent le mieux. De plus, connaître la phase dans laquelle l'organisation se trouve est aussi un moyen de savoir où elles pourraient se diriger.

# 5. Prestation et tendances dans six organismes de la fonction publique québécoise



Les organisations rencontrées dans le cadre des entrevues ont toutes leurs particularités. Certaines d'entre elles ont une prestation de services multimode qui comprend beaucoup de canaux de communication, tandis que d'autres en ont moins, notamment parce que leurs services ne s'y prêtent pas pour l'instant. Des projets font, cependant, l'objet d'essais dans les organisations qui offrent moins de canaux de prestation.

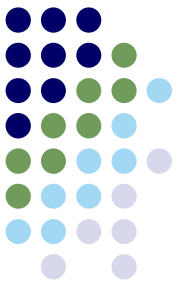
Voici donc un portrait global des six grands organismes rencontrés lors d'entrevues.

« Les grands organismes ont tous pris le virage multimode ». (Houle, 2005, p. 18)

Cette phrase tirée du rapport sur la prestation de services multimode au sein des grands organismes exprime bien l'état des six organismes rencontrés dans le cadre de ce rapport.

Les grands organismes membres du Centre d'expertise rencontrés se sont dotés d'orientations, de directives ou de stratégies de migration des clientèles afin que celles-ci utilisent les modes les plus efficaces. Selon les interviewés, il s'agit d'éléments importants d'une prestation de services multimode dans une perspective de réduction des coûts.

# 5. Prestation et tendances dans six organismes de la fonction publique québécoise



Au cours des dernières années, l'organisation du travail a beaucoup changé dans les organisations, celle-ci ayant entre autres pour cause les nombreux départs à la retraite qui ne peuvent être remplacés. La réduction de personnel nécessite donc une adaptation des processus de travail en place.

L'ajout de modes de prestation de services permet de s'adapter aux changements et permet également de répondre à un grand besoin de services des citoyens.

Dans les organisations interviewées, des changements sont perceptibles, il y a :

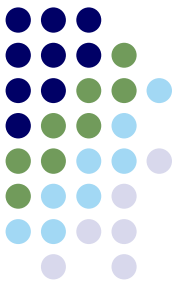
- transfert d'activités (c.-à-d. que des responsabilités changent pour certains postes);
- création de nouvelles équipes de travail.

Les organisations qui possèdent une stratégie de **migration des clientèles** connaissent les changements qui ont été apportés dans l'organisation du travail pour satisfaire aux nouvelles exigences.

Certaines posent toutefois des **gestes concrets**, même si rien d'officiel n'est écrit. Il peut s'agir, par exemple;

- de demander aux clients s'ils ont accès à Internet avant d'envoyer un dépliant par courrier.

# 5. Prestation et tendances dans six organismes de la fonction publique québécoise



Quant à la **gestion du changement**, des quatre organismes sur six ayant documenté à nouveau l'organisation du travail, quatre ont aussi documenté leur gestion du changement. De nouveaux outils pour soutenir les employés ont été créés ou sont en cours d'élaboration, ainsi que de nouveaux programmes de formation.

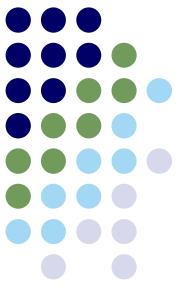
Comme mentionnées antérieurement dans ce rapport, plusieurs **phases** sont **intégrantes au processus de migration des clientèles dans une prestation de services multimode** :

- la connaissance des clients;
- la connaissance des canaux;
- la connaissance des services.

Il s'impose alors de présenter, une fois de plus, ces trois phases qui permettent de mieux connaître les éléments internes de l'organisation, par une **mise en commun de la situation actuelle dans six grands organismes du Centre d'expertise**.



# 5.1. Connaissance des clients



Les six organismes étudiés ont sondé leurs clientèles pour connaître leur profil. Cependant, seulement **deux des organismes ont sondé leur clientèle sur chacun de leurs modes de prestation disponibles.**

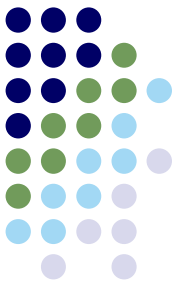
Pour être en mesure de développer des canaux qui répondent aux attentes et aux besoins de la clientèle, **il faut connaître le profil des utilisateurs par mode de prestation.**

## Moyens disponibles pour connaître ses clientèles :

- les cartes commentaires;
- les courriels;
- les sondages;
- les « Focus group »;
- les tests d'utilisabilité;
- le recoupage de données avec celles du (CEFRIO);
- les contacts avec les gens lors d'événements et d'expositions.

Chacun des organismes utilise les outils qui lui conviennent le mieux parmi ceux-ci, ou en utilise d'autres.

# 5.1. Connaissance des clients



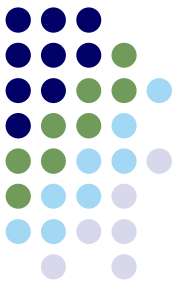
Parce que leur profil est trop diversifié, il n'est pas possible de construire un portrait global des utilisateurs des services gouvernementaux dans les six organisations rencontrées.

Selon les entrevues, il en va de toute la population du Québec et même des gens de l'extérieur, à un public plus restreint. De plus, si la plupart des gens sont admissibles, toute la population n'est pas nécessairement utilisatrice des services.

La clientèle est de tout âge, de tout sexe, de tout profil socioéconomique, etc.

**Il convient alors plus d'utiliser les données du portrait de la clientèle du gouvernement proposées par le CEFRIO, expliqué précédemment.**

La clientèle a différentes attentes, notamment que la « Déclaration des services aux citoyens » soit respectée. Les autres attentes plus particulières envers les modes de prestation sont les mêmes que celles énoncées dans la recension des écrits.



# 5.1. Connaissance des clients

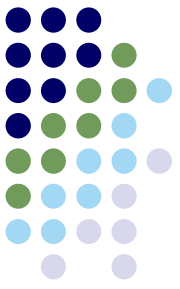
Les segments de clientèle évoluent tous différemment dans leurs habitudes. Certains ne changent pas rapidement, d'autres oui. Par exemple, un segment donné peut changer d'habitude de communication plus rapidement, il peut délaisser les modes plus traditionnels pour des modes plus récents et plus autonomes comme l'Internet. **Les organismes doivent donc adapter leur façon de faire selon les caractéristiques des différents segments et selon l'évolution sociodémographique et technologique.**

La population du Québec compte près de 800 000 analphabètes fonctionnels; les organisations doivent donc adapter leurs modes de communication en fonction de cette donnée.

Avec l'apparition de nouveaux modes de communication écrits, le Web par exemple, ces gens se retrouvent tout de même défavorisés. Les organismes tentent, toutefois, de trouver des solutions à ce problème. Certains organismes répondent déjà bien aux particularités de cette clientèle, car ils offrent leurs services dans plusieurs canaux. Pour les autres organismes, ils commencent à **simplifier leurs communications**. Par exemple :

- rendre les phrases plus faciles à lire;
- découper par thème les informations pour qu'elles soient plus compréhensibles;
- ajouter des pictogrammes pour faciliter la tâche.

## 5.2. Connaissance des canaux



Aucune documentation officielle n'existe dans les organisations sur les avantages et désavantages des différents modes de prestation. Ce sont des connaissances implicites à l'intérieur des organisations ou des éléments de documents non officiels.

Les organisations rencontrées dans le cadre de cette étude ont, pour la plupart, sondé leurs clientèles pour savoir quelle est leur appréciation des différents modes de prestation, autant traditionnels que plus récents, comme le Web. Des éléments parfois contradictoires sont ressortis.

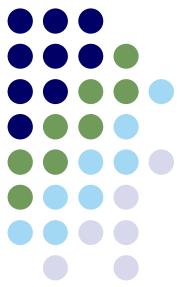
**Des gens peuvent détester certains modes, comme la poste ou la RVI, mais peuvent l'utiliser en grand nombre, car ils réussissent à avoir les informations voulues.**

Selon certains interviewés :

**Il ne faut pas nécessairement enlever un mode parce qu'il est moins aimé, car il peut tout de même répondre à la demande du client.**

De plus, un mode bien aimé par la population est le comptoir, il permet au client d'être répondu la même journée en plus d'être un service plus personnalisé. De plus amples informations sur l'appréciation des modes sont disponibles dans la section de la recension des écrits.

# 5.2. Connaissance des canaux



En ce qui concerne l'utilisation des différents modes de prestation par la clientèle, les six organismes tiennent des statistiques.

Globalement, il y a utilisation massive du téléphone pour les renseignements généraux et les services transactionnels. Le téléphone est suivi par le Web et le courrier postal.

Lorsqu'il est question de la demande de renseignements uniquement, les données ne sont plus les mêmes. L'utilisation du Web, pour les renseignements généraux et les transactions, est en croissance depuis son apparition tandis que les contacts avec un préposé au téléphone sont en décroissance depuis l'apparition du Web.

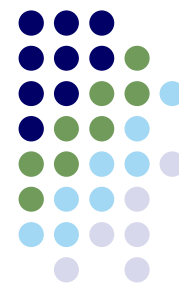
Lorsqu'il y a ouverture de nouveaux canaux, les clients sont plus enclins à développer de **nouveaux comportements**. L'un d'eux est **la multiplication du contact avec l'administration**.

## Exemples :

- l'utilisation d'Internet vers un préposé au téléphone;
- l'utilisation du document papier vers un préposé au téléphone.

Ces éléments sont ressortis dans les discussions, mais ne sont répertoriés officiellement en aucun cas, dans les six organismes. **Bien que la situation soit connue au sein de ces organismes, le nombre de canaux de prestation rencontrés pour donner une réponse à la demande d'un client n'est pas compté** et il n'y a aucune étude entreprise pour calculer la tendance.

## 5.2. Connaissance des canaux



Un constat concernant les coûts et la durée des différents services peut être fait suite aux entrevues.

Plusieurs organisations n'ont jamais effectué l'exercice d'évaluer les coûts des différents services par canaux offerts à la clientèle.

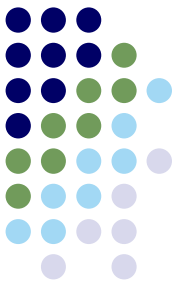
En effet, quatre organisations sur six (4/6) n'ont pas de documents qui identifient les coûts de l'utilisation des différents canaux de prestation ou des services disponibles. **Une seule organisation est en mesure de détailler le coût de ses différents services par canaux de prestation**, tandis que l'autre détaille le coût de ses différents services uniquement.

**Aucune organisation ne s'est avancée sur les coûts d'un mode en particulier, car selon elles, ils sont trop variables.**

Il s'agit de la même situation, en ce qui concerne la durée de traitement d'une demande. Par exemple, le traitement du courrier peut prendre un temps considérablement différent selon le service demandé, un changement d'adresse est très court, tandis qu'une demande de révision d'un dossier peut être très longue. **Seule la durée moyenne d'un appel téléphonique a été calculée** chez la moitié des organisations, mais la même constatation que pour le courrier subsiste.

**Le coût des canaux en relation avec les services est une connaissance à développer pour une majorité des organisations.** Une personne rencontrée en entrevue a affirmé que les coûts proposés peuvent être utilisés par les organisations uniquement pour se guider, car ils peuvent être très variables.

Les coûts sont propres à chacun des organismes en raison de leur particularité et ne peuvent donc pas faire l'objet d'un constat global.



## 5.3. Connaissance des services

Toutes les organisations étudiées ont documenté leur prestation de services actuelle. Elles savent quels services sont rendus par quels canaux.

Ces mêmes organisations ont en majorité une vision écrite de leur prestation de services à long terme. Pour celles qui n'en ont pas à ce jour, il s'agit d'un dossier en préparation.

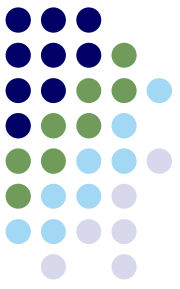
Voici les grandes lignes de leur prestation de services à long terme :

- augmentation des libres-services transactionnels par le Web;
- augmentation des libres-services transactionnels par la réponse vocale interactive (RVI);
- diminution de l'utilisation du papier pour transiger avec les clients.

Les écrits d'une organisation du Centre d'expertise concernant sa prestation de services résument bien ceux de plusieurs:

**Les façons de faire seront transformées en tenant surtout compte de deux facteurs, c'est-à-dire l'évolution sociodémographique et l'évolution technologique.**

# 5.3. Connaissance des services



Pour le moment, la majorité des organisations offre à leurs clients la possibilité de faire un ou plusieurs types de transaction en libre-service.\* Cependant, ce type de transaction n'est pas conçu pour tous les types de services, par exemple les transactions qui requièrent des documents officiels ou celles qui demandent une vérification d'identité. C'est pour ces raisons que certaines organisations n'ont pas autant de modes de transaction que d'autres à proposer à leur clientèle.

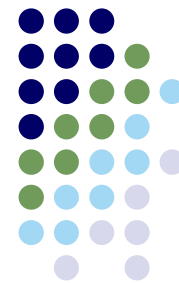
Il apparaît important aux organisations interviewées de connaître parfaitement les services qu'elles rendent à la population. **Il est d'une importance aussi grande de les faire connaître correctement à la population qui est susceptible d'y avoir recourt.** D'ailleurs, les grands organismes disposent de plusieurs moyens éprouvés pour faire connaître leurs services. Les moyens viennent souvent de politiques et de directives précises de l'organisation. En voici quelques-uns :

- kiosques dans différents salons, foires et colloques organisés au Québec;
- publicité radiophonique ou télévisée;
- publicité dans les médias écrits et revues spécialisées;
- publicité sur le Web;
- affichage dans les lieux publics;
- distribution de brochures et d'objets promotionnels;
- achat de mots-clés sur le Web.

\* Voir définition au lexique.



# 5.3. Connaissance des services



Dans une stratégie de promotion des services multimode, les organisations tentent de valoriser les modes les plus efficaces dans leur communication et s'efforcent aussi de cesser de promouvoir les modes les moins efficaces.

Bref, la publicité faite auprès des clients se veut un moyen d'influencer leur prochaine démarche.

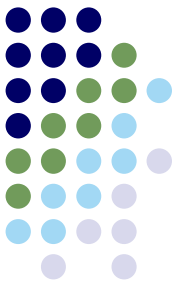
**Exemple** : afficher uniquement l'adresse du site Web sur une publicité afin d'inciter les gens à utiliser ce mode pour répondre à un service particulier.

Par ce portrait des organisations, il est possible d'identifier quelles exigences sont requises pour être en mesure de planifier une migration des clientèles adéquate au sein de ces six organismes. Bien entendu, **les organisations sont toutes différentes et ne requièrent pas les mêmes travaux pour en arriver à faire migrer leurs clientèles par les canaux les plus efficaces**. En annexe I se trouve un portrait de chacune des organisations, il est donc possible de voir où elles se positionnent plus spécifiquement.

Pour donner suite au diagnostic des organisations et également à la recension des écrits sur le sujet, certains enjeux à la migration des clientèles peuvent être identifiés. Ces enjeux pourraient mettre en péril un projet de migration dans le cas où ils ne seraient pas connus des concepteurs de stratégies.

<sup>1</sup> Voir la grille des organisations en annexe 1.

# 6. Enjeux de la migration des clientèles dans une prestation de services multimode



Cette partie du rapport concerne la mise en commun de la recension des écrits et des informations provenant de six organismes du Centre d'expertise sous forme d'**enjeux à la migration des clientèles dans une prestation de services multimode**.

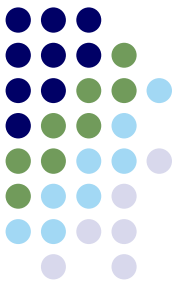
« L'intégration multicanal n'est pas un but en soi, mais un moyen d'atteindre les objectifs de service ». (Gartner, s.d., p. 18)

Pour cette raison, plusieurs éléments doivent être pris en compte dans l'élaboration d'une prestation de services. D'une part, les services, les canaux et les segments de clients doivent être cohérents et, d'autre part, la réduction des coûts des services voulue par les organisations ne doit pas affecter la satisfaction des clients. (Gartner, s.d., p. 18)

**Voici les cinq enjeux qui peuvent retarder la prestation de services multimode :**

1. la protection et la sécurité des renseignements personnels;
2. l'effet de fidélisation (multiplication des contacts);
3. la fracture numérique;
4. les réticences des différents acteurs;
5. la difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants.

# 6.1. La protection et la sécurité des renseignements personnels



Lorsqu'il est question de services en ligne il est important qu'ils soient :

- sécuritaires;
- confidentiels;
- digne de confiance.

(OCDE, 2008, p.35)

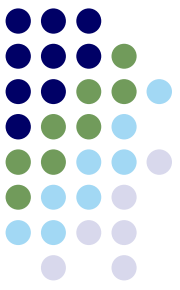
Ces trois derniers critères sont suffisants pour les utilisateurs d'Internet quand il est question d'accéder à des sites Web, cependant, la sécurité et la confiance sont une barrière pour effectuer des transactions en ligne. (OCDE, 2008, p.47)

**Des mesures considérables sont prises dans les organisations pour informer les clients des moyens pris pour contrer le vol d'identité, la fraude, etc. Par moyens, on entend entre autres :**

- les tests d'intrusion;
- les audits de sécurité;
- les études de menaces et de risques qui permettent de calibrer le niveau d'authentification requis;
- l'utilisation de CliqSécur.

Malgré ceux-ci, une proportion des clients est réticente à utiliser les services en ligne. Les gens ont peur de les utiliser, la menace d'attaques volontaires est véritable. La sécurité dans les organisations doit faire partie d'un processus continu de vérifications. Il ne faut pas prendre la sécurité à la légère, il faut plutôt déployer des gens qui sont qualifiés dans ce secteur. (France, 2004, p. 20)

# 6.1. La protection et la sécurité des renseignements personnels



Les gens qui sont les plus préoccupés par la sécurité des renseignements personnels sont les non-utilisateurs d'Internet. (Stat. Can., 2007b, p. 12)

Selon Statistique Canada :

« 10% des utilisateurs d'Internet ont indiqué que leur capacité de prendre les mesures de précaution appropriées concernant les menaces en direct était « très bonne » ».

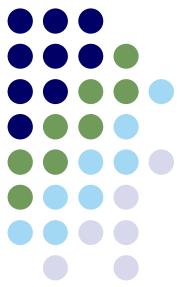
(Stat. Can., 2007b, p. 13)

On peut donc conclure par l'analyse de la protection et de la sécurité des renseignements personnels qu'il s'agit d'un enjeu majeur à la prestation de services multimode.

Il est important pour les organisations de faire de la veille et de prendre rapidement des mesures pour contrer toute irrégularité.

De plus, de nouveaux moyens devront être mis en place pour sécuriser davantage les utilisateurs et pour vanter les bénéfices des services en ligne pour les gens qui n'auraient pas encore adopté ce type de services.

## 6.2.L'effet de fidélisation



Les entreprises privées font leur possible pour multiplier les contacts auprès de leurs clients, afin d'accroître leur possibilité de vendre leurs produits ou leurs services. Une des options qui se présente à eux est d'augmenter le nombre de canaux disponibles pour entrer en contact avec eux à plusieurs reprises. « Lorsque vos clients peuvent avoir vos produits par divers canaux, vous augmentez les possibilités que vous leur offrez, ils vous deviennent alors plus fidèles. » (Cakpo, s.d., s.p.)

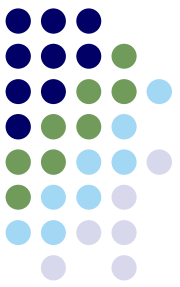
**Le gouvernement du Québec multiplie ses canaux de communication, dans le but d'offrir des moyens privilégiés, convenant à différentes personnes. Cette initiative n'est cependant pas dans le but de multiplier les contacts avec ses clients, car chacun des contacts est un coût supplémentaire à assumer et que le gouvernement veut diminuer le coût des contacts.**

Il faut donc tenir compte de cet effet de fidélisation des clients lorsqu'une organisation met en place une prestation de services multimode et trouver des moyens pour contrer cet effet. Celui-ci est connu dans plusieurs organisations, cependant, aucune n'en a fait une analyse à ce jour.

- **Mesurer par des sondages auprès des clients et recenser le nombre de contacts dans une organisation dès l'ouverture de nouveaux canaux peut situer l'ampleur du problème et donner des pistes de solution pour le contrer.**

Il est essentiel de concevoir efficacement les services, peu importe le canal, afin d'éviter de multiplier inutilement les contacts. Pour diminuer les coûts, il faut orienter le plus possible les clients, partenaires et fournisseurs vers le canal le plus efficace et idéalement le moins coûteux. Ceci est un grand défi pour nos organisations en silo.

## 6.3. La difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants



Cet enjeu d'intégrer la technologie avec les systèmes existants découle de la multiplication du contact client et surtout de l'ajout de canaux de prestation de services.

Plusieurs nouveaux canaux sont mis en place dans les organisations sans qu'ils soient intégrés parfaitement aux processus existants.

« Les défis ne se retrouvent plus dans les technologies, mais plutôt dans l'intégration de celles-ci aux systèmes et aux processus actuels des organisations. »

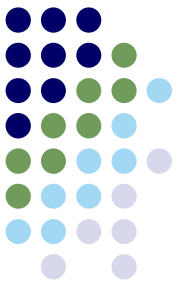
(Houle, 2005, p.33)

À cet effet, la recension des écrits relate que les informations ne sont pas toujours cohérentes d'un canal à un autre. Le risque de retrouver l'information sous forme de silo est très élevé dans une prestation de services multicanal. (Pouponnot, 2007, s.p.) L'organisation du travail n'est pas conçue pour que les systèmes puissent échanger des informations dans toutes les organisations.

Les organisations doivent trouver des moyens pour que les processus joignent les nouvelles technologies.

Les entrevues faites avec les six organisations démontrent qu'elles utilisent toutes de nouvelles technologies, mais qu'elles n'ont pas toutes documenté à nouveau l'organisation du travail. Des mesures précises sont déjà appliquées partout, mais dans trois organisations, rien d'officiel n'est encore documenté.

## 6.3. La difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants



Il est donc de mise que le partage des tâches soit renforcé entre les canaux et qu'il y ait une cohérence de fonctionnement entre ceux-ci selon Guillaume Burel de chez Deloitte cité dans l'article de Pouponnot (2007).

Toujours selon Burel dans le même article, « il faut avoir un même dispositif d'information de façon à savoir en temps réel quelles sont les interactions entre l'entreprise et les clients. » (Pouponnot, 2007, s.p.)

La cohérence des informations et du fonctionnement entre les différents canaux est donc importante pour avoir une gestion des services multimode qui fonctionne adéquatement.

# 6.4. La fracture numérique

La fracture numérique est une des raisons pour laquelle les gens n'accèdent pas aux services gouvernementaux en ligne.

La fracture numérique de premier niveau est liée à plusieurs facteurs, par exemple :

- les facteurs socio-économiques;
- le manque d'accessibilité à la connexion Internet haute-vitesse.

Il s'agit d'une fracture, qui dans un sens, est plus « matérielle ».

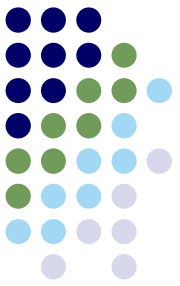
La fracture numérique de deuxième niveau est en lien avec les capacités à utiliser les services en ligne, il s'agit de capacités intellectuelles.

Tout d'abord, concernant la fracture de **premier niveau**, le gouvernement en ligne n'est pas accessible à tous les groupes de personnes. Ceux qui s'en trouvent éloignés sont de façon générale :

- les personnes les plus âgées;
- ceux ayant moins de scolarité;
- ceux ayant le moins de moyens financiers;
- ceux ayant des restrictions physiques et sensorielles.

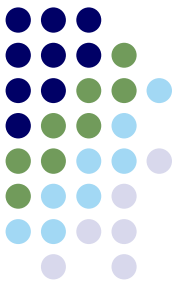
(Serv. Gouvernementaux. Qc., 2007, s.p.) (Aus. Gov., 2007, p. 19)

Toutes ces catégories de personnes sont cependant celles qui utilisent le plus grand nombre de services publics. (Serv. Gouvernementaux. Qc., 2007, s.p.)





## 6.4. La fracture numérique



Voici des statistiques du CEFRIO qui forment le portrait des non-utilisateurs du Web :

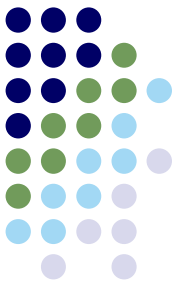
- 61% des gens qui ont plus de 54 ans ne sont pas branchés à l'univers numérique;
- 51% des gens qui ont un revenu de moins de 20 000\$ ne sont pas branchés;
- 36% des gens qui ont réussi un diplôme d'études secondaires ou moins ne sont pas branchés. (CEFRIO, 2008, p.13)

Ensuite, le manque d'accessibilité au réseau Internet est un élément de la fracture numérique de premier niveau.

Selon Whitacre et Mills, cités dans un bulletin d'analyse de Statistique Canada, les régions rurales ont un retard en ce qui concerne la possibilité d'avoir accès à Internet dans leur résidence, en comparaison avec les régions urbaines. (Stat. Can, 2007a, p. 5)

Toujours selon ces derniers, il n'y a pas que les facteurs socio-économiques qui sont en cause, mais aussi la possibilité d'avoir un service à larges bandes. (Stat. Can, 2007a, p. 5)

## 6.4. La fracture numérique



Pour terminer, il y a la **fracture numérique de deuxième niveau**. Celle-ci peut être décrite par une **inaptitude et insuffisance des gens à utiliser les libres-services**.

D'après Hargittai, cité dans un document de recherche de Statistique Canada,

la « capacité de trouver de l'information sur le Web avec efficacité et efficience pourrait bien être un facteur important permettant de distinguer les personnes des deux côtés de cette deuxième fracture. »

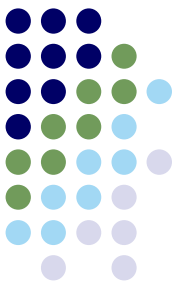
(Stat. Can., 2007b, p. 6)

**Deux années d'expérience sur Internet c'est ce que devrait posséder une personne pour pouvoir assurer un niveau « d'auto-efficacité sur Internet**. En soi, l'accès à un ordinateur branché sur Internet pourrait ne pas suffire à assurer l'utilisation. » (nous mettons en gras) C'est ce que croient Eastin et LaRose toujours dans le document de recherche de Statistique Canada. (Stat. Can., 2007b, p. 7)

Somme toute, être exclu de l'univers numérique est une question de choix et de moyens. Parmi les 24% d'adultes québécois qui ne sont pas branchés sur Internet, 23% ne le sont pas par choix, ils ont un manque d'intérêt. De plus, 22% des 24% d'adultes ne s'y connectent pas en raison de sa complexité et 18% parce que le ménage ne possède pas d'ordinateur. (CEFRIQ, 2008, p.42)

**Il faut donc, dans une gestion des services multimode, tenir compte qu'une partie des clients ne sera jamais intéressée à utiliser les services dispensés par Internet et les services informatisés. Certains canaux devront donc rester en place pour pouvoir fournir des services à ces clients.**

# 6.5. La réticence des différents acteurs

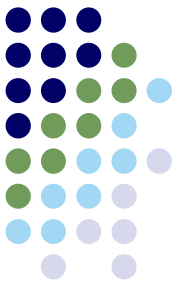


La réticence des différents acteurs semble ne pas être un enjeu de la même teneur pour les organisations rencontrées que pour les informations trouvées dans les écrits.

Lors des entrevues, l'organisation du travail et la gestion du changement ont été abordées. De l'information à propos des nouveaux rôles des employés a alors été recueillie, mais sans que le mécontentement des employés soit mentionné. **Les organisations rencontrées ne répertorient donc pas cette crainte comme étant un enjeu. Les organisations font, tout de même, des démarches d'information pour dissiper ces préoccupations pour qu'elles ne deviennent pas un enjeu.** Les préoccupations sont encore moins présentes, chez certains organismes, en raison de leurs particularités, notamment ceux qui possèdent moins de services en ligne.

Cependant, en ce qui concerne l'information trouvée **dans la recension des écrits, les préoccupations se rapprochent beaucoup plus d'un enjeu.** Une enquête effectuée en 2003 par le CEFRIO le démontre. Les répondants de ces entrevues provenaient de six organismes différents de ceux étudiés lors de l'élaboration du présent rapport, à l'exception d'un. Ils ont d'ailleurs répondu qu'ils ont eu à faire face à certaines réticences de leur milieu par rapport au développement d'un nouveau service en ligne, soit parce qu'il demande une réorganisation du travail, un changement de tâches ou une adaptation à la technologie. Ces réticences proviennent du personnel, de la clientèle ou des partenaires. (CEFRIO, 2003, p. 9)

# 6.5. La réticence des différents acteurs



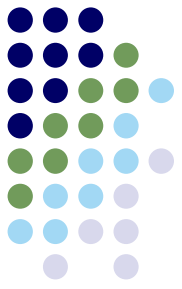
Des organisations ont d'ailleurs eu à faire face à la surcharge de travail qu'avait leur personnel. (CEFRIO, 2003, p.9)

On peut donc conclure, par ces informations, que la perception des employés n'est pas la même dans toutes les organisations. **Il ne faut donc pas croire que cet enjeu est présent partout où il y a une prestation de services multimode et des stratégies de migration de la clientèle.** Il suffit de prendre des mesures que lorsque celle-ci s'applique et de porter attention aux signes qui laissent entrevoir des difficultés vécues par les employés.

**Pour contrer rapidement cet élément qui pourrait devenir un enjeu, dans certains cas, des stratégies visant à informer les employés, les clients et les partenaires devraient pouvoir être mises en place rapidement.**

Cet enjeu est présent depuis l'apparition d'un deuxième mode de prestation de services, mais peut-être s'intensifiera-t-il avec l'arrivée de nouveaux modes de prestation encore plus complexes. Il serait donc optimal de prévoir des stratégies.

# 7. Conclusion



La recension des écrits et les entrevues réalisées sur la gestion du multimode permettent d'identifier **trois étapes à franchir avant de mettre en place une stratégie de migration des clientèles** :

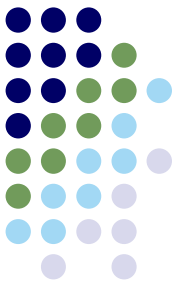
- ❖ avoir une très bonne connaissance de ses clients;
- ❖ avoir une très bonne connaissance de ses canaux de prestation de services;
- ❖ avoir une très bonne connaissance de ses services.

1. Cela permet, en premier lieu, de jeter les bases d'une prestation de services multimode.

2. En second lieu, cela permet de faire migrer adéquatement ses clients vers les modes qui sont les plus efficaces et efficients tout en tenant compte de leurs besoins et attentes et des caractéristiques des canaux et services.

La recension des écrits permet d'aborder la segmentation des clientèles, les avantages et limites des différents modes de prestation de services, de dégager sommairement le parcours que peut faire un client pour recevoir le service voulu et la complémentarité des différents canaux entre eux. Elle permet aussi d'entrevoir globalement les coûts des canaux et leurs bénéfices et la particularité des différents services offerts dans une organisation.

# 7. Conclusion



Les organisations rencontrées lors des entrevues ont permis de tracer un portrait général des grands organismes en termes de prestation de services. Les sujets abordés ont, pour la plupart, été les mêmes informations que trouvées dans les écrits.

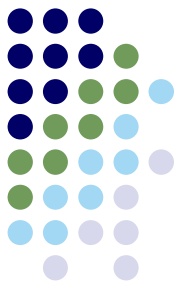
**Il n'est pas possible de tracer un portrait d'ensemble des clients**, mais il est possible de savoir par quels moyens les organisations sont capables de les connaître et quelles sont, globalement, leurs attentes.

Ces mêmes entrevues ont permis de découvrir quelle est l'appréciation des clients des différents canaux, mais sans savoir pourquoi ils les apprécient ou non.

Elles ont, de plus, permis de constater qu'**une part des organisations rencontrées a pratiquement tout accompli pour être en mesure de faire migrer ses clientèles, tandis qu'une autre part n'a pas encore terminé ou amorce le processus**. Cette dernière part doit donc documenter les actions qu'elle désire entreprendre.

Ce ne sont pas toutes les organisations qui peuvent utiliser les services en ligne dans leur prestation de services, car plusieurs facteurs, dont la vérification d'identité, ne le leur permettent pas. Il ne faut donc pas croire qu'elles ne sont pas au même niveau, mais seulement qu'elles ont une situation différente des autres.

# 7. Conclusion



Cependant, une **limite** au niveau des entrevues est perceptible dans la composition de ce rapport. Il a été beaucoup plus facile de retirer de l'information dans les écrits que par les entrevues. **Des informations précises sur quelques organisations ont permis de dégager des constats clairs, mais somme toute, la partie sur la prestation et les tendances dans les grands organismes reste un portrait très global et imprécis de la réalité.**

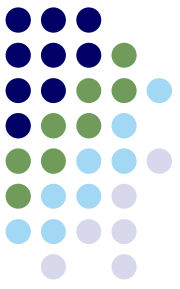
Enfin, **plusieurs enjeux** sont ressortis suite à la recension de la littérature et aux entrevues. Ce rapport n'a toutefois pas la prétention de dire que ce sont les seuls enjeux à la gestion d'une prestation de services multimode dans le but de faire migrer la clientèle.

Voici donc les cinq enjeux qui peuvent retarder la prestation de services multimode, s'ils sont oubliés par les concepteurs de stratégies :

- la protection des renseignements personnels;
- l'effet de fidélisation (multiplication du contact client);
- la difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants;
- la fracture numérique;
- la réticence des différents acteurs.

Il y a donc lieu, suite à ce rapport, de présenter le cas de la Régie des rentes du Québec sur la gestion intégrée de la prestation de services multimode.

# Lexique



## Fracture numérique :

« La fracture numérique concerne les inégalités dans l'usage et l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC) » (Wikipedia, 2008), l'ordinateur et le réseau Internet en sont des exemples. On peut aussi parler de fossé numérique ou en anglais de "digital divide". (Wikipedia, 2008)

## Libre choix :

Selon le CEFRIO (2003), le libre choix est de toujours offrir aux clients, le choix d'utiliser ou non un canal par lequel est délivré un service. (CEFRIO, 2003, p.12)

## Migration de la clientèle :

La migration de la clientèle est le déplacement de l'utilisation d'un mode de prestation vers un autre mode de prestation.

## TIC :

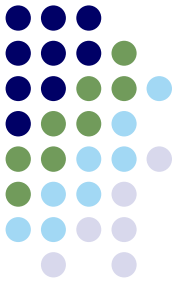
Le mot TIC est l'acronyme pour « technologies de l'information et des communications ».

## Transaction en libre-service :

Il y a une transaction en libre-service lorsqu'il y a interaction dans la base de données d'une organisation alors que le client se sert de façon autonome.



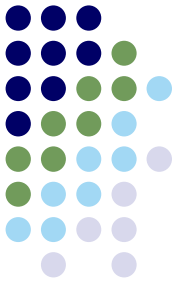
# Références



- Australian Government, Department of Finance and Deregulation. 2007. «Australians' Use of and Satisfaction with e-Government Services». En ligne. 98 p. <<http://www.finance.gov.au/publications/use-of-e-government-services-2007/index.html>> Consultées le 9 juillet 2008.
- Cakpo, Hermann. (S.D.) « Marketing: Douze règles pour fidéliser la clientèle. » Gestion de l'entreprise.com [En ligne] <<http://gestiondelentreprise.com/douzreglefifelite.htm>> Consulté le 4 août 2008.
- CEFRIO. 2003. «Prestation électronique de services : Étude de six ministères et organismes québécois Études de cas». En ligne. 129 p. <[http://services.gouv.qc.ca/fr/publications/enligne/connaissance/etude\\_pes.pdf](http://services.gouv.qc.ca/fr/publications/enligne/connaissance/etude_pes.pdf)>Consultée le 9 juillet 2008.
- CEFRIO. 2005. «Colloque du CEFRIO: Vers une nouvelle relation entre le gouvernement en ligne et les citoyens». En ligne. 16 p. <[http://www.CEFRIO.qc.ca/allocutions/Atelier9\\_Christian\\_Goulet\\_mai2005.pdf](http://www.CEFRIO.qc.ca/allocutions/Atelier9_Christian_Goulet_mai2005.pdf)> Consultées le 9 juillet 2008.
- CEFRIO. 2008a. «NetGouv 2007: Favoriser l'inclusion numérique au Québec». Québec 86p.
- CEFRIO. 2008b. NetQuébec 2008 : Portrait de l'utilisation des TI et d'Internet au Québec s. p.
- CEGO. 2008. Rapport sur les meilleures pratiques en matière de réponse vocale interactive. Québec : Centre d'expertise des grands organismes. 91p.
- Deloitte. 2007. «Choosing Channels: Optimising the Chanel Mix in the UK Public Sector». En ligne. 24 p. <[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/uk\\_ps\\_dr\\_choosing\\_channels%281%29.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/uk_ps_dr_choosing_channels%281%29.pdf) >. Consultées le 9 juillet 2008.
- Forrester. 2007. «Best and Worst of Cross-Channel Design, 2007» En ligne. 27 p. <<http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,41457,00.html>>Consulté le 9 juillet 2008.
- France, Ministère de la Fonction publique, de la Réforme de l'État et de l'Aménagement du territoire. 2004. «Plan stratégique de l'administration électronique». En ligne. 43 p. <[http://www.communicationterritoriale.weka.fr/telechargement/16\\_PSAE.doc](http://www.communicationterritoriale.weka.fr/telechargement/16_PSAE.doc)>. Consultées le 9 juillet 2008.
- Gartner. S.D. Où en sommes-nous avec les services axés sur le mode multicanal ? (Québec) Québec: Le carrefour des centres de contacts clientèle, 26 p.

# Références

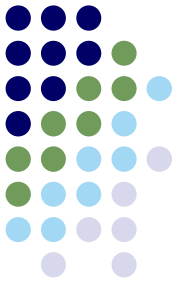
- Houle, Réjean. 2005. « La prestation de service multimode au sein des grands organismes ». Rapport de stage. Québec. École nationale d'administration publique. 38p.
- ISAC. 2005. Les citoyens d'abord 4. Toronto, 117p.
- ISAC. 2008. Les citoyens d'abord 5. Toronto, 118p.
- OCDE. 2008. «Measuring Security and Trust in the Online Environment: a View Using Official Data» En ligne. 53 p. <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/18/40009578.pdf>> . Consultées le 9 juillet 2008.
- Pouponnot, Jérôme. 2007. «Le multicanal, encore en construction». Relation Client Magazine. [En ligne]. No. 70. (1er septembre 2007), 4 p. <[http://www.relationclientmag.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID\\_Article=19830](http://www.relationclientmag.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=19830)> Pages consultées le 9 juillet 2008.
- Québec. 2007. «Rapport sur le Gouvernement en ligne: Vers un Québec branché pour ses citoyens». En ligne. 34 p. <[http://services.gouv.qc.ca/fr/publications/enligne/rapport\\_gautrin/intro.pdf](http://services.gouv.qc.ca/fr/publications/enligne/rapport_gautrin/intro.pdf)>. Consultées le 9 juillet 2008.
- Services gouvernementaux Québec. 2007. «Pourquoi les citoyens choisissent un canal plutôt qu'un autre: les facteurs déterminants le choix du moyen de communication avec l'Administration». En ligne. <<http://www.msg.gouv.qc.ca/fr/connaissances/e-veille/2007/aout.asp#article3>> Consulté le 9 juillet 2008.
- Statistique Canada. 2007a. «Facteurs associés à l'utilisation de l'Internet: une question de ruralité?» En ligne. 17 p. <[http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub\\_f.cgi?catno=21-006-XIF2007003](http://www.statcan.ca/cgi-bin/downpub/listpub_f.cgi?catno=21-006-XIF2007003)> . Consultées le 9 juillet 2008.
- Statistique Canada. 2007b. «Se brancher sur les Canadiens et les Canadiennes: évaluation de l'utilisation de Gouvernement en direct». En ligne. 21 p. <<http://www.statcan.ca/francais/research/56F0004MIF/56F0004MIF2007015.pdf>> . Consultées le 9 juillet 2008.
- United Kingdom Government. 2004. «Service Design and Delivery Guide: Achieving High Take-up of E-services, Cost saving and Better Quality Public Services». En ligne. 37 p. <<http://www.egovmonitor.com/reports/ssdg.pdf>> Consultées le 10 juillet 2008.
- Wikipedia. 2008. « Fracture numérique » Wikipedia. En ligne <[http://fr.wikipedia.org/wiki/Fracture\\_num%C3%A9rique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Fracture_num%C3%A9rique)> Consultée le 5 août 2008.



# Annexe

## Annexe I

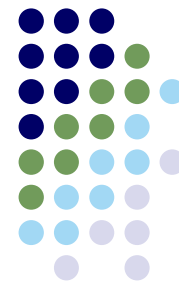
### Constats individuels sur les différents organismes



	1	2	3	4	5	6
1. L'organisation a documenté sa prestation de services actuelle.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
2. L'organisation a rédigé la vision de sa prestation de services à long terme.	C'est un projet en cours	Oui	C'est un projet en cours	Oui	Oui	Oui
3. L'organisation s'est donné des orientations, directives ou stratégies pour inciter sa clientèle à utiliser les modes de prestation les plus efficaces.	Oui, mais rien d'écrit encore	Oui, mais rien d'écrit encore	Oui, mais rien d'écrit encore	Oui	Oui	Oui
4. L'organisation a documenté les changements qui concernent l'organisation du travail en lien avec la migration des clientèles.	Oui, mais rien d'écrit encore	Oui, en partie, mais rien d'écrit encore	Oui, en partie, mais rien d'écrit encore	Oui	Oui	Oui
5. L'organisation a documenté de quelle façon se fait ou se fera la gestion du changement.	C'est un projet en cours	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
6. L'organisation a sondé sa clientèle pour connaître son profil.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
7. L'organisation a sondé sa clientèle pour connaître son profil pour chacun des modes.	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non

# Annexe I

## Constats individuels sur les différents organismes



	1	2	3	4	5	6
8. L'organisation offre un ou des service(s) transactionnel(s) en libres-services.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
9. L'organisation a sondé ses clients pour connaître leur satisfaction quant à l'utilisation des libres-services.	Oui	Oui	Non applicable	Oui	Oui	Non
10. L'organisation a sondé ses clients pour connaître leur satisfaction quant à l'utilisation des modes qui ne sont pas en libre-service.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
11. L'organisation a documenté ses modes de prestation avec leurs forces et leurs limites.	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui
12. L'organisation a documenté le parcours des clients et la complémentarité des canaux.	Non	Non	Non	Non	Non	Non
13. L'organisation tient un rapport du coût de ses services.	Oui	Non, mais des travaux sont en cours	Non	Oui	Non	Non
14. L'organisation tient un rapport de la durée moyenne du traitement des différents services qu'elle offre.	Non applicable	Oui, mais pas dans tous les modes	Oui	Oui	Oui	Oui, mais pas dans tous les modes

# Gestion intégrée de la prestation de services multimode

---

Stratégie de migration de la clientèle vers les modes de  
prestation les plus efficaces

Version 15 mai 2008

# Objectif de la présentation

---

Présenter la stratégie adoptée par la Régie des rentes du Québec pour guider sa clientèle vers l'utilisation des modes de prestation de services les plus efficaces

# Plan de la présentation

---

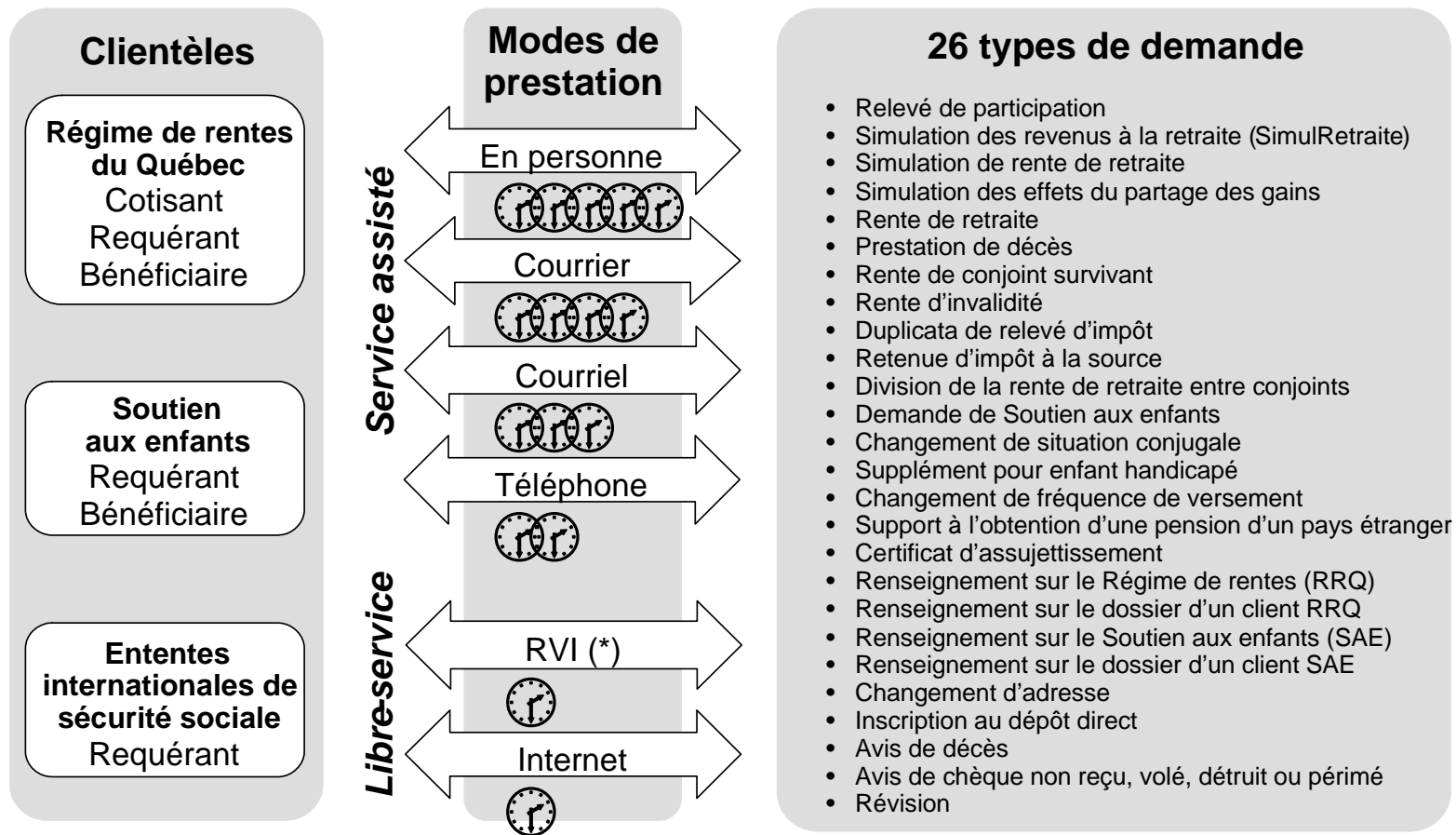
1. Contexte
2. Stratégie de migration de la clientèle vers les modes de prestation les plus efficaces

# 1. Contexte



# 1. Contexte

## La prestation de services de la Régie



(\*) Réponse vocale interactive

# 1. Contexte

## Le défi des prochaines années

---

Optimiser la prestation de services future pour continuer de bien répondre aux attentes des citoyens, dans un contexte où la clientèle de la Régie connaîtra une croissance significative alors que son effectif sera en diminution

# 1. Contexte

## Gestion intégrée de la prestation de services multimode

*Hiver 2004-05*

Positionnement  
de la prestation  
de services actuelle

*Hiver 2004-05*

Identification  
de cibles  
d'amélioration

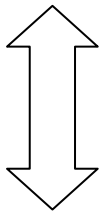
*Printemps 2005*

Évaluation de  
pistes de solution

- pertinence
- faisabilité

*Printemps 2006*

**Stratégie de  
migration**



### **Cadre de référence**

- Orientations gouvernementales
- Orientations Régie
- Besoins de la clientèle
- Meilleures pratiques
- Expériences autres M/O

### Exemples de cible

- Améliorer l'autonomie du client
- Réduire les coûts en ressources humaines de certaines transactions
- Améliorer et accroître l'automatisation du traitement des transactions

### Exemples de piste

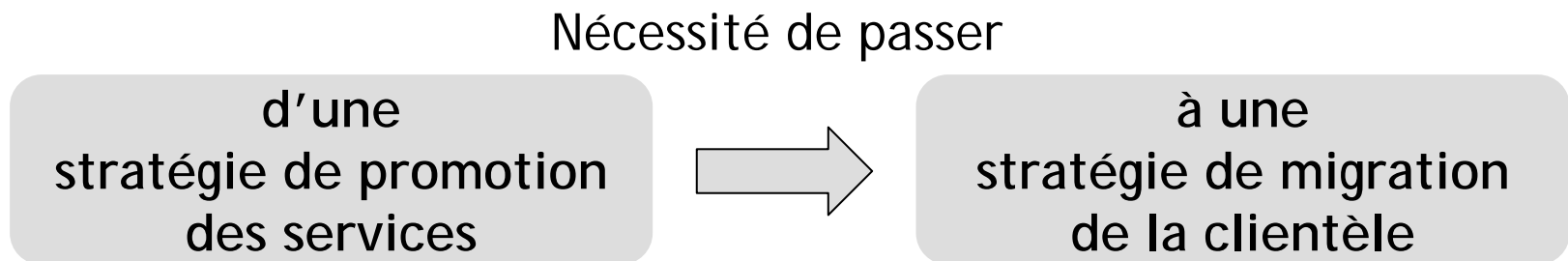
- Ajouter de nouvelles demandes en libre-service
- Améliorer les processus de traitement
- **Favoriser la migration de la clientèle vers l'utilisation des modes de prestation les plus efficaces**

# 1. Contexte

## Objectif de la nouvelle stratégie

---

Amener la clientèle à utiliser les modes de prestation de services les plus efficaces tout en maintenant le libre choix et la qualité des services



2. Stratégie de migration de la clientèle  
vers les modes de prestation les plus  
efficaces

# 2. Stratégie de migration

## Objectifs de la migration de la clientèle

---

- Augmenter l'utilisation des libres-services (Internet et RVI)
- Diminuer l'utilisation du téléphone pour les services disponibles par Internet ou RVI
- Diminuer de façon significative l'utilisation du courrier
- Diminuer de façon significative l'utilisation du mode en personne
- Contenir et même diminuer le nombre de courriels

## 2. Stratégie de migration

### Application du libre choix

---

- Les services doivent être accessibles à tous les citoyens
- Ils doivent être offerts par au moins un des modes universels que sont le courrier et le téléphone
- Les autres modes sont des options additionnelles que la Régie peut décider d'offrir
  - Internet, RVI, en personne, courriel
- La Régie peut tenter d'influencer le client, mais lorsqu'il a fait son choix, la Régie le respecte
  - Par ex. : Un client qui se déplace dans un bureau de la Régie n'est pas retourné chez lui
  - Par ex. : Le « 0 » demeure disponible en tout temps dans la RVI

# 2. Stratégie de migration

## Rôles des modes de prestation

---

1. Favoriser **Internet** particulièrement pour les clients utilisateurs d'Internet
2. Favoriser les **libres-services téléphoniques (RVI)** pour les clients qui n'ont pas besoin d'assistance et dont la demande est simple
3. Réserver le **téléphone** aux clients qui ont besoin d'assistance et lorsqu'il n'y a pas de libre-service
4. Réserver le **courrier** pour les transactions non offertes par téléphone
5. Réserver le **mode en personne** aux clients qui ont besoin d'assistance et dont la demande n'est pas simple
6. Réserver le **courriel** à certaines situations d'exception.



# 2. Stratégie de migration

## Identification des mesures de migration

---

- Approche utilisée
  - Cueillette d'idées de mesures lors d'ateliers de travail
    - Au total, 40 personnes ont participé
      - Incluant 11 personnes directement en contact avec la clientèle
    - Plus de 200 idées de mesures de migration ont été recueillies
  - Évaluation des idées recueillies selon
    - La contribution à l'atteinte des objectifs de la migration
    - Le respect des orientations et des bonnes pratiques
    - Les impacts sur la Régie et sur la clientèle
    - Le rapport coûts/bénéfices
  - Recherche de pratiques observées ailleurs
    - Peu de démarches structurées
    - Quelques éléments intéressants trouvés au Québec et ailleurs

# 2. Stratégie de migration

## Orientations pour favoriser la migration

---

Les mesures retenues ont été regroupées sous les sept orientations suivantes :

1. Mieux connaître la clientèle
2. Enrichir l'offre de services Internet et RVI
3. Valoriser les modes les plus efficaces
4. Cesser de promouvoir les modes les moins efficaces
5. Influencer la prochaine démarche du client
6. Mettre davantage le personnel et les partenaires à contribution
7. Encourager le recours à des accompagnateurs

# 2. Stratégie de migration

## Mise en oeuvre des mesures de migration

---

- Plan d'action échelonné sur 4 ans
- Des études restent à compléter pour confirmer la faisabilité et la pertinence de certaines des mesures de migration