

## La prestation de services multimode dans les grands organismes



*Mercredi le 15 juin 2005 a eu lieu le dernier déjeuner-conférence de la saison du Centre d'expertise des grands organismes. Pour cette occasion M. Réjean Houle, ex-étudiant de l'ÉNAP et maintenant professionnel à la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), présentait les résultats de son rapport de stage réalisé au Centre d'expertise sur l'évolution des grands organismes vers les services multimode. Ensuite, M. Pierre Gagnon, directeur du centre de relations clientèle de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), expliquait comment cette évolution se vit au sein de son organisation. Sur la photo, dans l'ordre habituel : M. Réjean Houle, M<sup>me</sup> Mimi Pontbriand (directrice générale des services aux personnes assurées, RAMQ, et coordonnatrice du Centre d'expertise des grands organismes) et M. Pierre Gagnon.*

### **Diapositives des présentations**

[Présentation de Réjean Houle](#)

[Présentation de Pierre Gagnon](#)

### **Compte rendu**

M. Réjean Houle a débuté la conférence avec la présentation d'une version sommaire de son rapport de stage. Il a tout d'abord précisé les étapes du mandat réalisé, avant d'expliquer le cadre conceptuel du modèle d'évolution des CRC et de définir la situation actuelle et les tendances dans la littérature. En deuxième lieu, M. Houle a repris la situation actuelle et les tendances soulignées

dans la littérature pour les comparer avec la situation au sein des grands organismes (CARRA, CNT, CSST, RAMQ, RRQ, SAAQ).

## **Littérature**

Afin d'illustrer l'évolution d'un centre de relations clientèle, M. Houle a utilisé, adapté de Genesys (2003), le modèle « *The Path to Black belt in Customer Service* » pour présenter les quatre générations des centres de relations clientèle, soit :

1. l'optimisation du centre d'appels;
2. la diversification des modes;
3. l'intégration des modes aux processus et systèmes;
4. l'optimisation du centre de relations clientèle multimode

La première étape est axée sur la téléphonie et offre des services de base. La deuxième est une étape de diversification des modes et de segmentation par compétences, la troisième, une étape d'intégration et la quatrième est une étape d'optimisation de services qui est encore fictive, car il y a peu ou pas de centres qui se situent à cette étape.

Selon M. Houle, les CRC seraient actuellement à la deuxième génération. Cette affirmation est soutenue par les chiffres d'une étude de Services Triad réalisée en 2004. Celle-ci recense les modes de prestation de service disponibles dans 35 organismes canadiens, donnant un aperçu de la situation actuelle des CRC au Canada. Cette étude laisse voir que les services Web tels que le clavardage ou le rappel Web, ainsi que la navigation assistée Web, sont moins présents dans les CRC canadiens. De plus, M. Houle a spécifié que la prestation de services multimode a des impacts sur le rôle des préposés, requérant de nouvelles compétences telles des habiletés en rédaction et en relations interpersonnelles. Également, des impacts sont observés sur le volume de travail dans les CRC (appels, courriels, etc.) lequel a tendance à augmenter.

En ce qui concerne les tendances observées dans la littérature, M. Houle a mentionné que les prochains modes de prestation de services à être implantés, selon ICMI et Services Triad, sont la reconnaissance vocale, le libre-service Web, la navigation assistée Web, la VoIP, ainsi que le clavardage et le rappel Web, entre autres.

## **Les grands organismes**

Les recherches et les observations de M. Houle ont permis de constater que les grands organismes ont tous pris le virage multimode et que, si on les situe sur le modèle Genesys, ils se trouvent à la deuxième génération, soit à l'étape de la diversification de prestation de services et celle de l'intégration. En effet, plusieurs modes de services sont disponibles au sein des centres des grands organismes. Par contre, les différents modes de services ne permettent pas tous d'effectuer une transaction, plusieurs étant seulement de nature informationnelle.

Ensuite, M. Houle a proposé quatre bonnes pratiques en prestation de services multimode ainsi que leur étendue dans les grands organismes. Celles-ci sont :

1. définir une stratégie de migration de la clientèle;
2. automatiser les processus les plus simples et répétitifs;
3. tirer profit de l'expérience des employés;
4. intégration des bases de données et historique commun des interventions.

Les tendances dans la prestation des services multimode au sein des grands organismes suivent les tendances observées dans la littérature, soit le libre-service Web, l'intégration des bases de données, la création d'un historique commun des interventions, l'implantation de la voix sur IP (VoIP), la reconnaissance vocale et d'autres projets technologiques comme RVI, CTI, TSAE, etc.

Avant de céder la parole à M. Gagnon, M. Houle a conclu sa présentation en décrivant le multimode comme un fait incontestable dans les grands organismes, avec cependant un léger retard pour les modes Web. De plus, il a spécifié que les défis de la prestation des services multimode demeurent dans l'intégration des technologies aux systèmes et aux processus des organisations plutôt que dans les technologies.

## **Les services multimode à la SAAQ**

Par la suite, M. Gagnon a présenté l'expérience de la SAAQ dans la prestation des services multimode. Premièrement, en se basant sur le modèle de Genesys, M. Gagnon a situé le centre de relations clientèle de la SAAQ entre la deuxième et la troisième génération.

Deuxièmement, M. Gagnon a spécifié que lorsqu'on veut optimiser la technologie d'un CRC, on doit tenir compte des différents aspects de l'organisation, soit les ressources humaines et l'organisation du travail, sans oublier un aspect essentiel : l'assurance qualité.

M. Gagnon a également présenté le fonctionnement du centre de relations de la SAAQ lequel compte trois différents centres physiques et différents modes de service qui se regroupent en un seul CRC. De plus, tous les équipements se retrouvent dans chacun des trois centres afin de s'assurer qu'à l'avènement d'une panne dans un centre, les autres puissent prendre la relève.

M. Gagnon a ensuite ajouté quelques commentaires à la présentation de M. Houle en se basant sur l'expérience de la SAAQ. Il a ainsi spécifié que certains modes moins répandus ou non disponibles au sein des grands organismes comportent des risques très élevés et peuvent être très coûteux. Aussi, M. Gagnon a ajouté deux compétences nécessaires aux préposés dans un contexte multimode : la facilité en technologies de l'information et la facilité à s'adapter aux changements. Il a aussi confirmé qu'effectivement, lorsqu'un nouveau mode de prestation de services est ajouté, les appels peuvent augmenter de 10 % à 30 % après le changement.