



# *Répondre à l'appel*

## **Améliorer le service téléphonique dans le secteur public pour les Canadiens et Canadiennes**



**Déjeuner-conférence du  
Centre d'expertise des grands  
organismes (CEGO) –  
Hôtel Best Western**

[www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org)

**Présentation par France Haché  
Services Nouveau-Brunswick  
22 avril 2009**



# Ordre du jour

- Qu'est-ce que l'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC)
- Quelques données de *Citoyens d'abord 5* et d'autres études
- Présentation des principales données du rapport *Répondre à l'appel*
- Ce qui se fait ailleurs - Services Nouveau-Brunswick

# Institut des services axés sur les citoyens

L'Institut des services axés sur les citoyens (ISAC) est :

- une initiative axée sur la collaboration qui mobilise tous les paliers de gouvernement et toutes les régions du Canada et qui vise à promouvoir et à appuyer l'amélioration de la prestation des services en écoutant les citoyens et en agissant en leur nom.

# Évolution des initiatives axées sur les citoyens

1997 – Formation du Conseil des DPI du secteur public  
Printemps 1997 – Premier congrès du Lac Carling

2001 -  
Mise en œuvre  
de l'ISAC

2005 –  
L'ISAC devient  
une ONG

1998 – Formation du Conseil de la prestation des services du  
secteur public  
1998 – Lancement de *Les citoyens d'abord* et de l'outil de  
mesures communes

1997 – Mise en œuvre  
du Réseau du service  
axé sur les citoyens

Des initiatives  
en matière de prestation des services du secteur public sont entreprises dans diverses  
administrations

1990  
et années antérieures

1995

2000

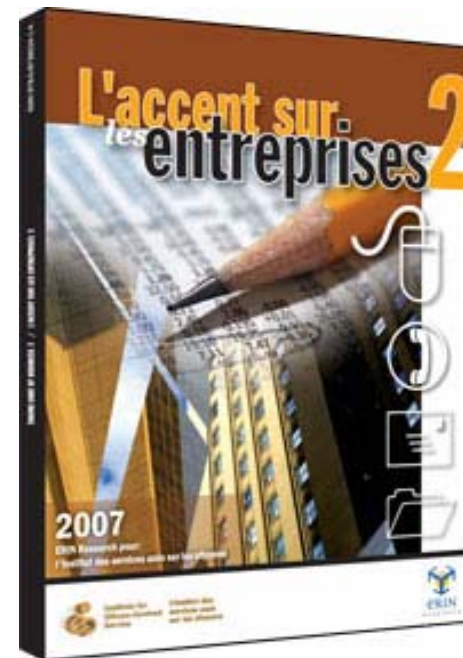
2005

2008

# Ce que fait l'ISAC

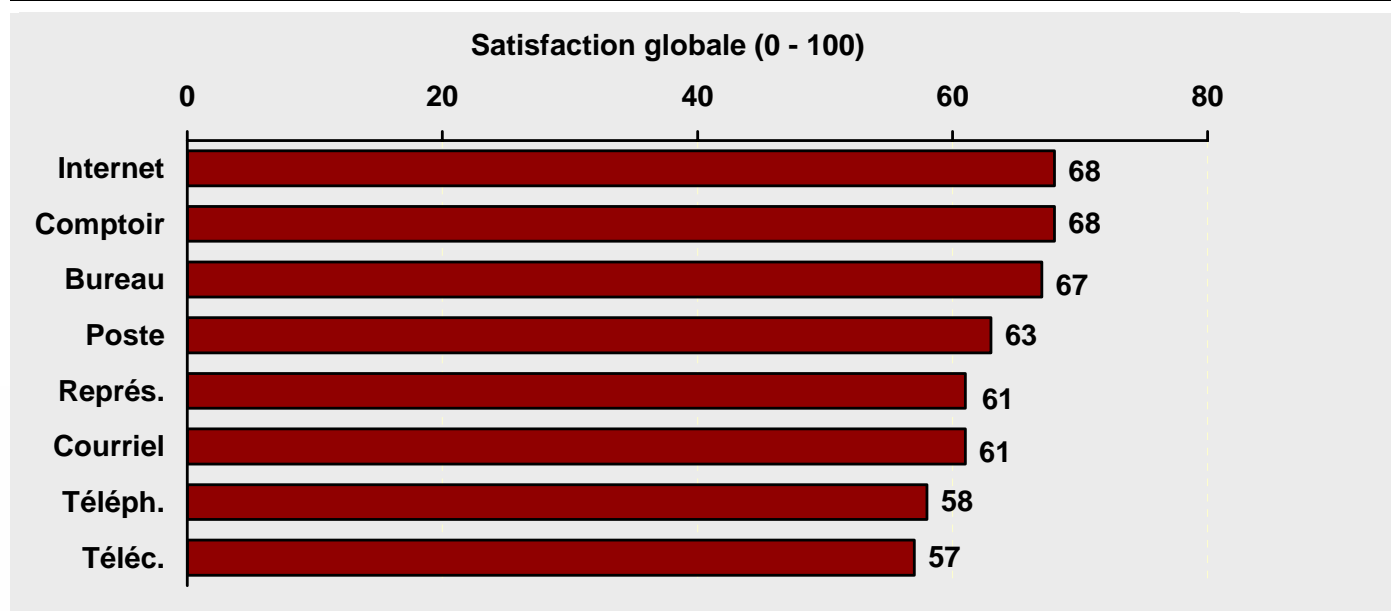
- ✓ **Collaboration avec deux conseils nationaux :**
  - Conseil de la prestation des services du secteur public (CPSSP)
  - Conseil des dirigeants principaux de l'information du secteur public (CDPISP)
- ✓ **Gestion de la recherche intergouvernementale :**
  - Série *Les citoyens d'abord, l'Accent sur les entreprises*, projet de recherche sur l'amélioration des services téléphoniques, modèles de prestation de services innovateurs, autre.
- ✓ **Collecte, conservation et diffusion des connaissances et des pratiques novatrices**
- ✓ **Fourniture d'outils et de formations universellement applicables :**
  - Outil de mesures communes : outil de sondage comprenant une base de données comparatives des utilisateurs.
  - Certification des fonctions de service : Programme de base rattaché à la prestation et à la gestion des services axés sur les citoyens.
- ✓ **Renforcement des capacités**
  - Collaboration, action ciblée, continuité, certification

# Recherche de l'ISAC



# Satisfaction à l'égard des modes de prestation

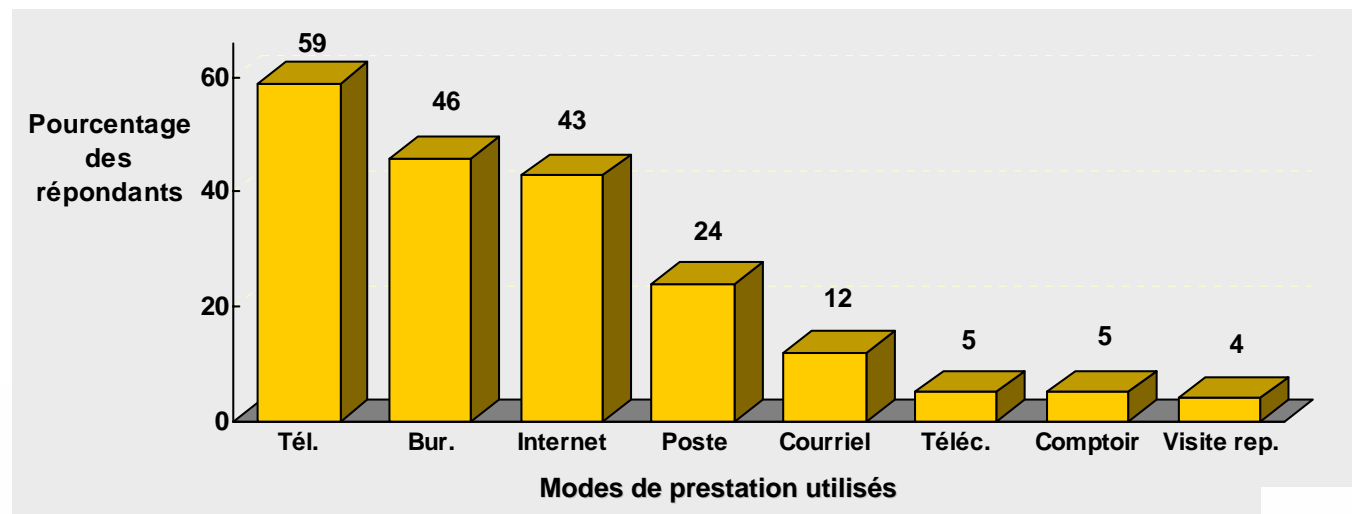
## Satisfaction à l'égard des modes de prestation



*Résultats pour le Québec,  
Citoyens d'abord 5*

# Utilisation des modes de prestation

## Utilisation des modes de prestation lors d'une expérience récente



*Les pourcentages dépassent 100, car certains répondants ont utilisé plus d'un moyen de communication.*

**Résultats pour le Québec,  
Citoyens d'abord 5**

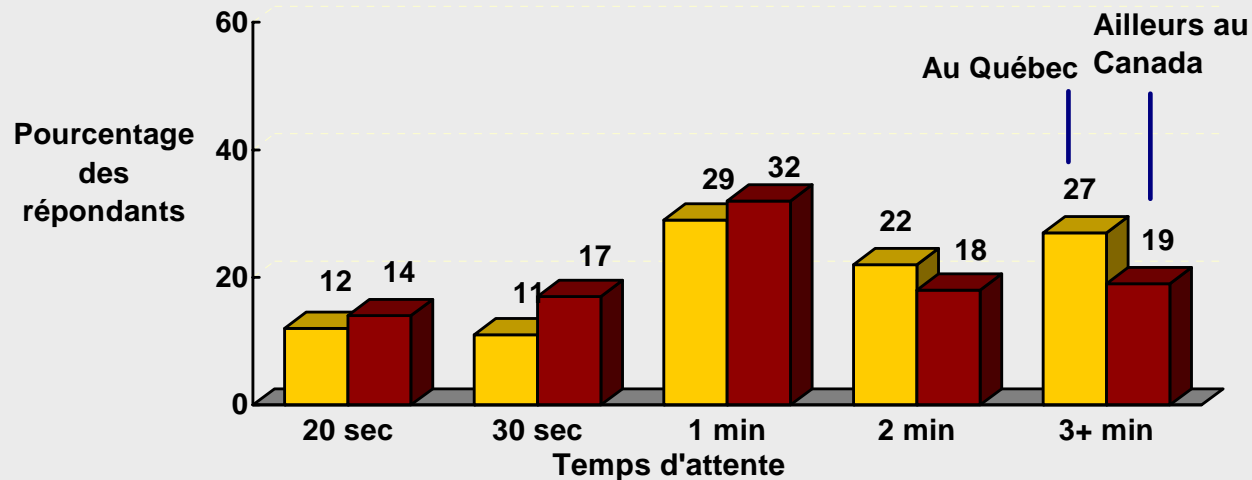


# Normes de services pour les opérations courantes

Lorsque vous téléphonez à un bureau du gouvernement...

Lorsque vous téléphonez à un bureau du gouvernement...

« Quelle est la durée d'attente raisonnable avant de parler à quelqu'un? »



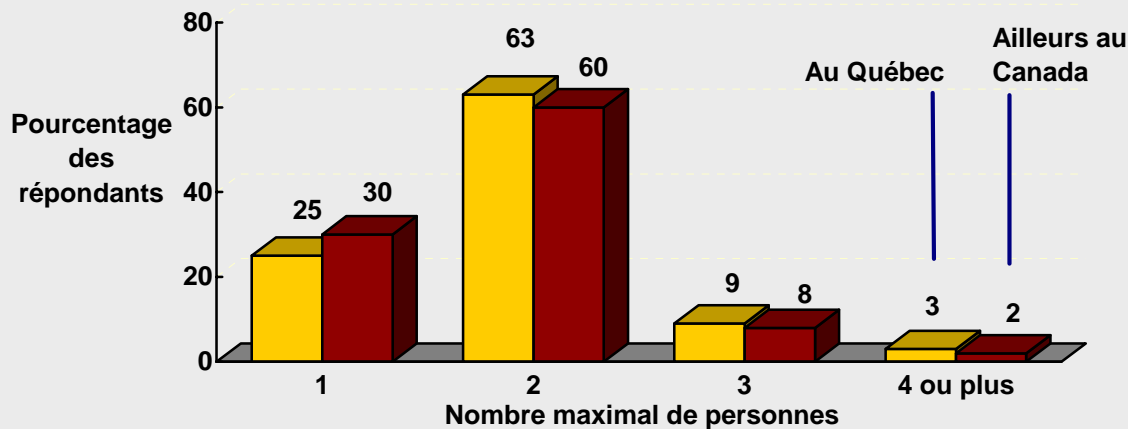
*Résultats pour le Québec et ailleurs au Canada,  
Citoyens d'abord 5*

# Normes de services pour les opérations courantes

Lorsque vous téléphonez à un bureau du gouvernement...

Lorsque vous téléphonez à un bureau du gouvernement...

« Quel est le nombre maximal de personnes avec qui il faut parler pour obtenir un service? »



*Résultats pour le Québec et ailleurs au Canada,  
Citoyens d'abord 5*

# Incidence des différents problèmes d'accès (problèmes généraux et téléphone)

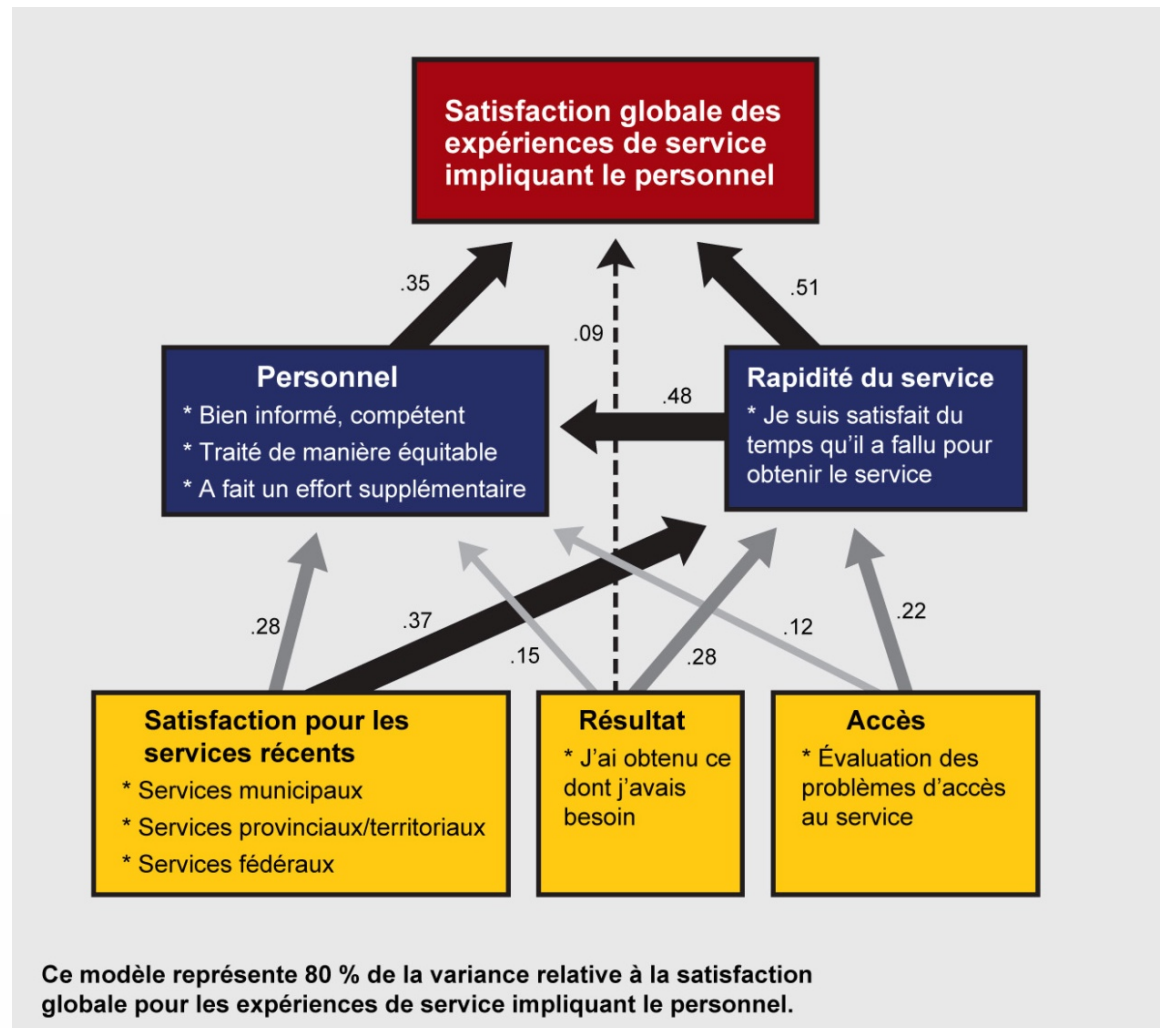
Problème	% de répondants qui ont eu ce problème	Diminution de la satisfaction (0 - 100)
<b>Chez tous les répondants...</b>		
J'ai été renvoyé plusieurs fois d'une personne à l'autre	31	24
Je ne savais pas par où commencer ou qui contacter	39	16
J'avais des inquiétudes par rapport à la confidentialité ou la sécurité de mes renseignements personnels	27	6
<b>Si vous avez utilisé le téléphone...</b>		
J'avais du mal à comprendre la personne à qui je parlais	24	25
J'ai été mis en attente trop longtemps	40	21
J'ai eu des problèmes à utiliser les systèmes de réponse automatique	33	19
Il était difficile de trouver le bon numéro de téléphone	31	14
Les lignes téléphoniques étaient occupées	42	14

*Résultats pour le Québec,  
Citoyens d'abord 5*

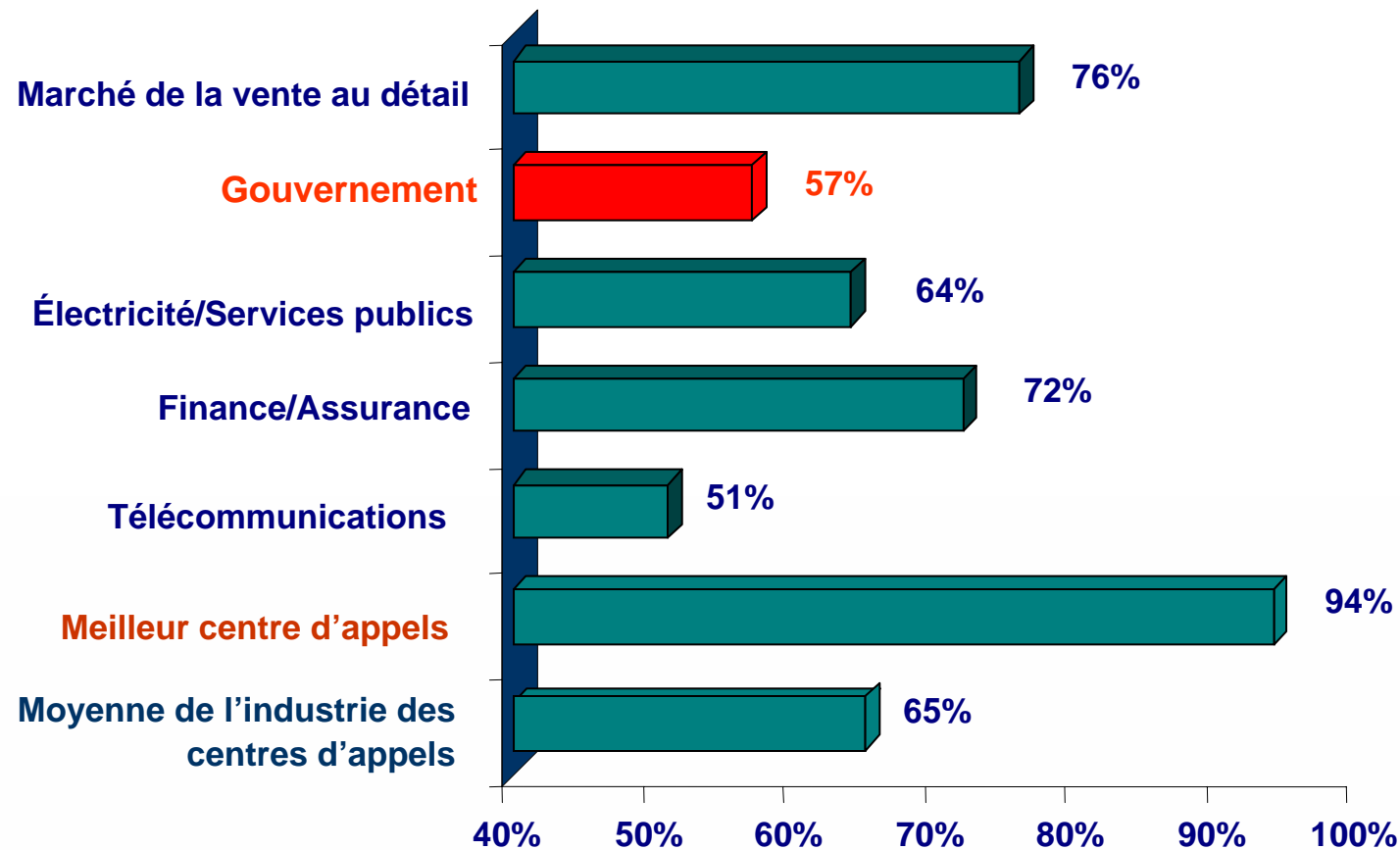
# Le téléphone demeure le « mode de prestation préféré du citoyen »

- Le téléphone demeure le mode d'accès aux services gouvernementaux le plus populaire.
- Sur le plan de la satisfaction, les bureaux du gouvernement et Internet obtiennent un taux de préférence élevé, tandis que le téléphone obtient toujours un taux beaucoup plus faible.
- Les citoyens rencontrent plus de problèmes d'accès aux services par téléphone que par tout autre mode de prestation.
- Les lignes occupées, les difficultés à trouver le bon numéro, les problèmes liés aux systèmes téléphoniques automatisés, les difficultés à comprendre ce que dit la personne au téléphone et le temps perdu en attente sont tous des facteurs qui contribuent à attiser la frustration des utilisateurs.
- Il est primordial de trouver une solution à ces problèmes, car les difficultés d'accès ont une incidence sur la baisse de l'évaluation globale.

# Déterminants de la satisfaction : le personnel et les services multimodes

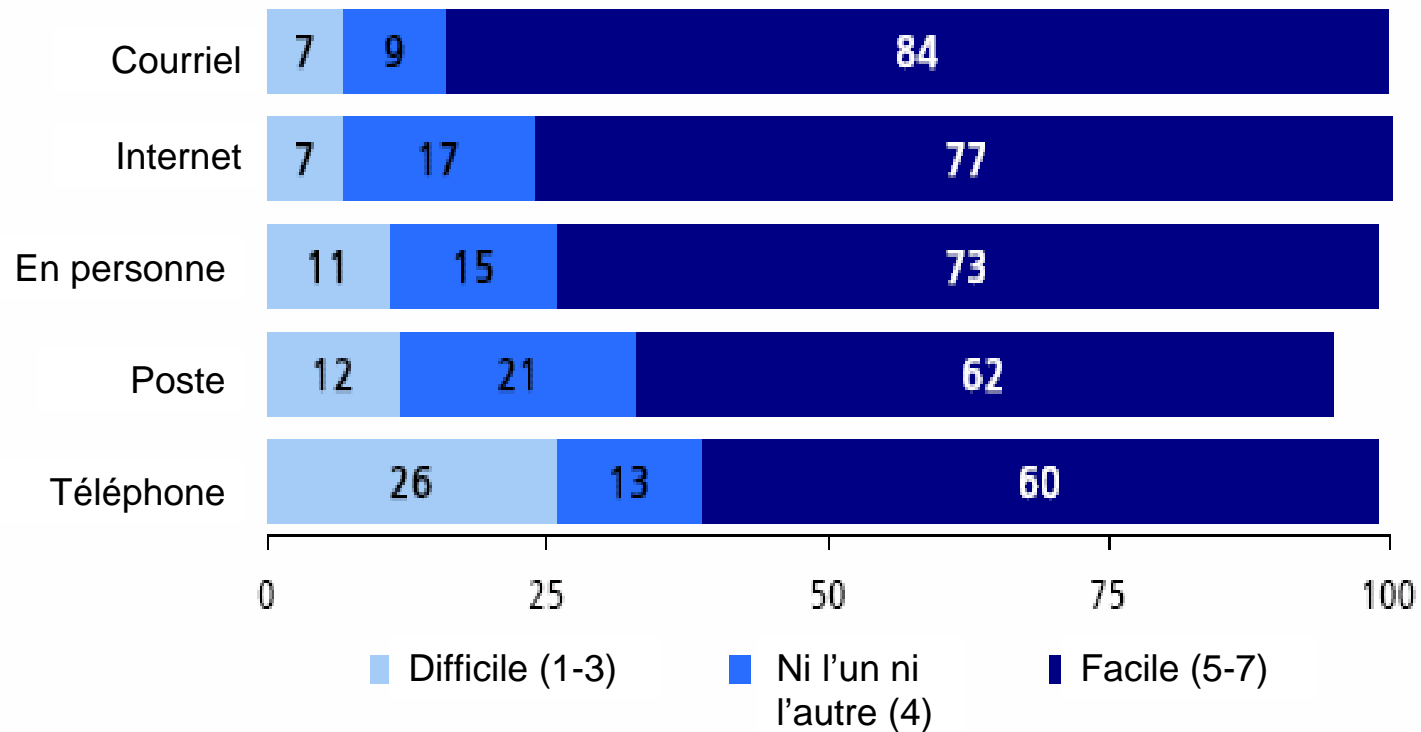


# Satisfaction globale des clients par industrie



Source: SQM Service Quality Measurement Group Inc.

# La facilité d'accès pour le téléphone est le plus bas



Q: Please rate how easy it was to access this service. (BASE: Canadians with recent contact with federal government; Jan. 05, n=651)

# Répondre à l'appel : Améliorer le service téléphonique dans le secteur public

Vise l'amélioration de la gestion et satisfaction du mode téléphonique en faisant :

- **Sommaire des constatations des études et analyses documentaires** : Qu'est-ce que nous savons?
- **Pratiques exemplaires** : Que pourrions-nous apprendre?
- **Groupes de discussion** : Identification des besoins et des priorités
- **Rapport recommandation** : Développement d'une stratégie d'amélioration
- **Mise sur pied et maintien d'une communauté de pratique de la téléphonie dans le secteur public avec l'ISAC**



# Sommaire des constatations des études et des analyses des pratiques exemplaires

Cinq éléments essentiels dans un centre d'appels d'excellence :

- ❖ Leadership
- ❖ Ressources humaines
- ❖ Accent sur les clients
- ❖ Technologie
- ❖ Mesure des objectifs

# Leadership

- Les organismes de téléphonie de premier ordre ont des dirigeants forts qui conduisent l'organisation vers l'atteinte, voire même le dépassement des objectifs
- Ces dirigeants créent les conditions pour équilibrer les besoins opérationnels, les besoins des clients et les besoins des employés
- Ils mettent en place des pratiques exemplaires et démontrent un engagement ferme pour l'amélioration des services et le souci de la clientèle

# Ressources humaines

- Il est primordial d'embaucher et de garder de bonnes personnes (des personnes compétentes)
- La formation, la communication claire, le perfectionnement et le soutien sont essentiels pour susciter l'adhésion et maintenir en poste le personnel
- Les évaluations de performance continues, souvent attachées aux incitatifs basés sur l'atteinte de résultats
- La satisfaction des employés influe sur celle des clients et devrait s'inscrire formellement dans la culture de service de l'organisation

# Accent sur les clients

- Les organismes qui obtiennent le succès développent une prestation de services axée sur le citoyen
- Les organisations chefs de file emploient la rétroaction et consultent régulièrement leurs clients afin d'améliorer leurs services
- L'organisation qui élabore, met en oeuvre et assure le suivi de normes de services adopte une approche exemplaire
- Des plans d'amélioration permettent de répondre aux attentes et besoins des clients

# Technologie

- La technologie permet à une organisation d'optimiser sa prestation de services
- Les déterminants principaux qui sont reliés à la technologie elle-même : vitesse, capacité, adaptabilité et facilité d'emploi
- Il est plus important de former le personnel sur la façon dont il faut employer la technologie plutôt que d'essayer d'en faire des experts sur tous les programmes et services

# Mesure des objectifs

*“S’assurer de mesurer la bonne chose (activité), avec le bon instrument”*

- Les organisations emploient les mesures les plus efficaces et les plus appropriées pour elles
- Des données qualitatives et quantitatives sont nécessaires pour mieux connaître l’opinion des clients
- Les résultats sont employés pour identifier les critères principaux de la prestation de services, les priorités d’amélioration et la pertinence des engagements (normes de services)

# Groupes de discussion – Ce qu'ils ont dit...le bon

**Bon  
service  
téléphonique**



- Service rapide et précis
- Plages horaires étendues
- Responsabilité
- “Vraies personnes” comme préposés au téléphone
- Système facile à utiliser

# Groupes de discussion – Ce qu'ils ont dit...le mauvais

## Mauvais service téléphonique



©Institut des services axés sur les citoyens

- Mauvais numéros ou tonalités de ligne occupée
- Mise en attente trop longue / communication interrompue
- Messages répétitifs
- Systèmes de réponse vocale interactive (RVI) et de messagerie vocale mal conçus
- Appels jamais retournés
- Préposés incompetents



# Mais pourquoi donc se servent-ils du téléphone?

**Pas de bureau /  
Pas de transport**

**Côté pratique**

**Pas au courant  
des autres modes**

**Habitude**

**Craint pour la protection  
et la sécurité des  
renseignements  
personnels**

**A besoin d'un  
renseignement  
particulier**

**Gratuit/Pas cher**



**Ne peut trouver  
sur le Web**

**Service  
personnalisé**

**Garanties  
Confirmation**

**Contact  
immédiat**

# Barrières à l'accès

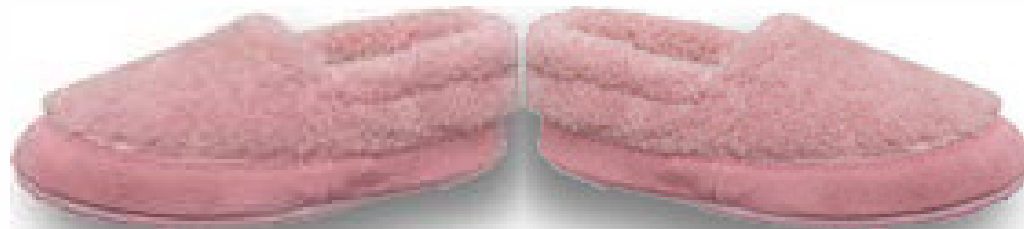
1. Lignes téléphoniques occupées
2. Transfert d'une personne à une autre
3. Difficulté avec RVI / Messagerie vocale
4. N'a pas su où commencer
5. N'a pas pu trouver le service dans les pages bleues

# L'attente est la partie la plus dure...

- Ennui avec la tonalité de lignes occupées et ne veulent pas attendre
- Disposés à attendre plus longtemps pour un service spécialisé ou un employé spécifique, en autant qu'ils soient assurés d'obtenir la réponse dont ils ont besoin
- Veulent toujours être informés du temps d'attente

# Transferts – un sentiment d'anticipation

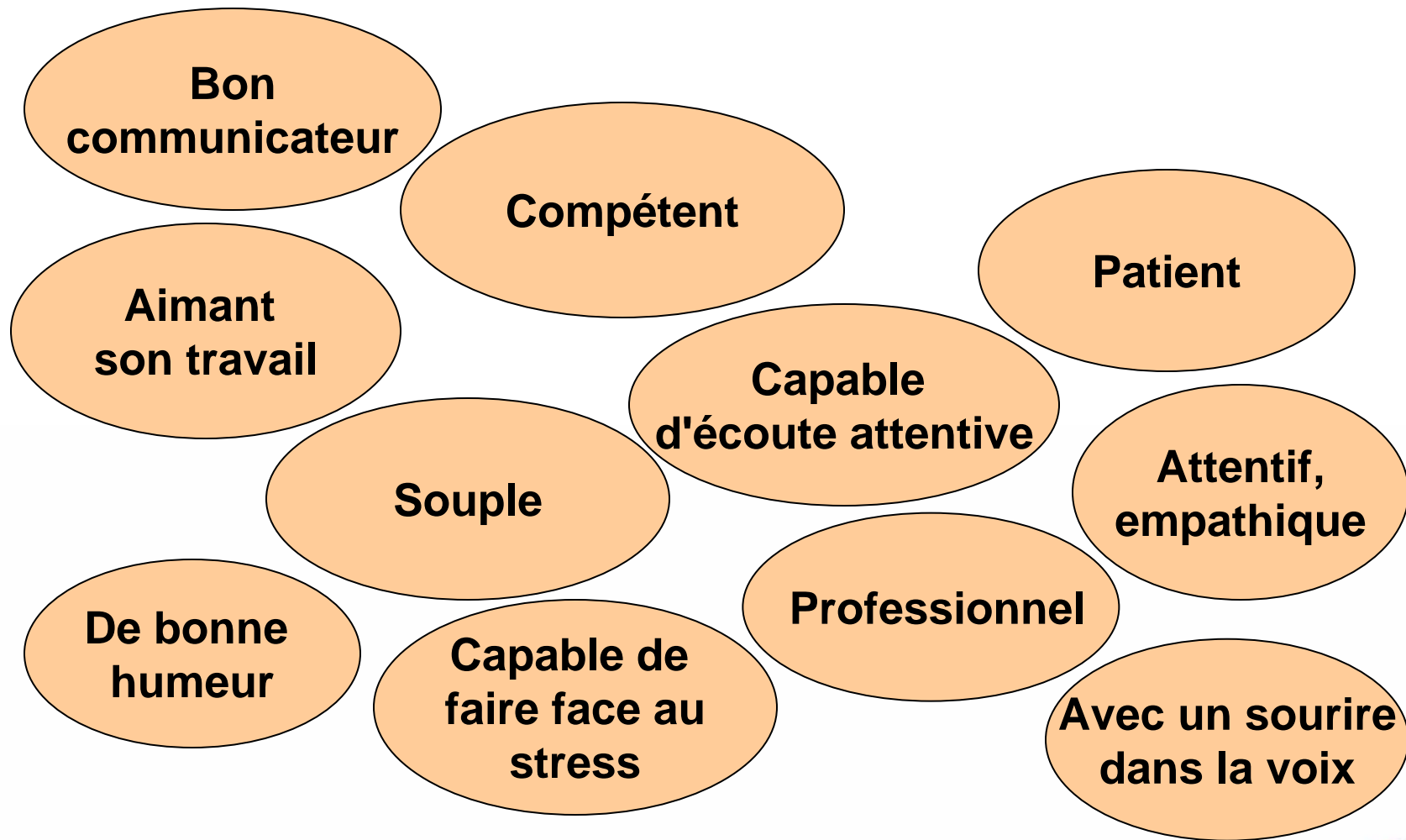
- Plus de deux transferts = « *On joue au chat et à la souris* »
- Pratique exemplaire – avant le transfert, donner à la personne qui appelle un nom et un numéro de téléphone
- Pratique exemplaire – expliquer clairement les prochaines étapes du processus et les attentes en matière de service
- Pratique exemplaire – veiller à transmettre à l'autre interlocuteur tous les renseignements reçus de la personne qui appelle, pour éviter à cette dernière de devoir redonner les informations depuis le tout début



# La RVI me rend furieux!!!

- La RVI a un effet sur les Canadiens : ils sont en colère, déprimés, ils ont l'impression de perdre leur temps, de faire affaire à un robot, d'être « *traités comme un numéro* »
- Ils veulent une option 0, même si la plupart ont admis qu'ils feraient tout de suite la touche 0
- Ils ne veulent pas plus de quatre choix au menu – il faut leur dire combien d'options on leur offrira.
- Pratique exemplaire – Si l'information a été saisie , il faut s'assurer que les préposés ne la demanderont pas encore une fois en ligne.
- Les systèmes automatisés sont une bonne chose lorsqu'il s'agit d'opérations routinières et permanentes (par ex. le dépôt des demandes d'AE).

# Si les Canadiens embauchaient des préposés pour répondre au téléphone...

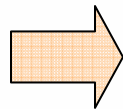


# Dix priorités pour le changement

1. Des numéros faciles à trouver
2. Une réponse au premier appel
3. Un service plus rapide – des temps d'attente moins longs
4. Pas de tonalité de ligne occupée
5. Des préposés bien formés, de bonne humeur et empressés de donner un bon service
6. Des messages clairs, pertinents et faciles à comprendre
7. Plus de RVI du tout – sinon, une option « 0 »
8. Des retours de messagerie vocale rapides
9. Un service responsable tout le temps
10. Un service précis et uniforme – un contrôle de la qualité



**En lien avec les  
moteurs de satisfaction  
de Citoyens d'abord 4**



- Résultats
- Joindre une “vraie personne”
- Numéros de téléphone exacts
- Ne pas être envoyé d'une personne à l'autre
- Délais minimales

# *Répondre à l'appel:* Recommandations du rapport

1. Fixer un objectif d'amélioration
2. Créer une communauté de pratique
3. Assurer la professionnalisation de la collectivité
4. Mettre à profit les normes de services et les pratiques exemplaires
5. Bâtir un fondement pour le changement en augmentant les partenariats, la recherche et le nombre des mesures et utiliser une méthodologie d'amélioration systématique





# TéléServices de SNB



# Centre d'appels de TéléServices

- 25,7 ETP
- Plus de 95 services offerts
- 360 000 appels par année
- Est ouvert 61,5 heures par semaine  
(du lundi au vendredi de 8 h 30 à 20 h et le samedi de 9 h à 13 h)



# Croissance

	Appels	Services	Agents	Structure
1997	8000 par mois	2	2 à temps plein 23 occasionnels	Gestionnaire 2 chefs d'équipe
2008	30 000 par mois	Plus de 95	14 à temps plein 11 à temps partiel de 1 à 3 occasionnels	Gestionnaire 2 chefs d'équipe 1 employé de soutien administratif

**Employés occasionnels : Au cours des dernières années, ces employés sont embauchés seulement selon les besoins.**



# Types de services (plus de 95)

## Information et acheminement des appels

- ♦ Recueillir des renseignements, évaluer les options et offrir des solutions appropriées aux clients.
- ♦ Fournir les lignes directrices et les procédures du programme.
- ♦ Vérifier l'état des comptes clients et en effectuer un compte rendu.
- ♦ Fournir des renseignements généraux sur les programmes et les services gouvernementaux en orientant les clients et en donnant les coordonnées et le nom des ministères, des directions et des bureaux.

## Transactions

- ♦ Demander ou obtenir des renseignements pour traiter un document ou pour modifier un dossier.
- ♦ Percevoir les droits pour les paiements et les produits (Visa et Master Card)
- ♦ Obtenir des données et les transmettre aux partenaires commerciaux ou aux bureaux appropriés de SNB au nom du client (sondage, demandes de trousse).

## Soutien

- ♦ SNB en ligne (**répondre aux courriels** et services téléphoniques de niveau 2)
- ♦ Ligne téléphonique automatisée
- ♦ Service de dépannage (niveau1)

\* Réalisation



# Partenaires commerciaux (plus de 10)

**Ministère de l'Éducation  
postsecondaire, de la Formation et  
du Travail**

**Ministère de la Santé**

**Ministère de la Sécurité publique**

**Ministère du Développement social**

**Opération des mesures d'urgence**

**Diverses municipalités**

- **Aide financière aux étudiants**
- **Assurance-maladie**
- **Divers services de véhicules automobiles  
(renouvellement de l'immatriculation)**
- **Programme de prestation prénatale**
- **Programme de rétablissement après  
une inondation**
- **Paiements**

# Téléphonie

- Système audio électronique
- Numéros de téléphone des partenaires commerciaux liés aux files d'attente
- Appels acheminés selon les compétences
- Priorité de la distribution des appels (agents; services)
- Données en temps réel
- Capacité de rapports

# Technologie et outils

2009	1997
<p>CTI (acheminement des appels/téléphone logiciel)</p> <p>2 bases de données (UTS-MV, Assurance-maladie, Impôt foncier; Services financiers pour étudiants - Réflexion, AMS, Tip viewer)</p> <p>3 outils de collecte de renseignements (manuel en ligne de TéléServices, services en ligne du GNB; Infosource)</p> <p>Outil de traitement des transactions : SMITTY (en ligne)</p> <p>Outlook</p>	<p>Distribution automatique des appels</p> <p>Une base de données (UTS)</p> <p>Un outil de collecte de renseignements (SGINB)</p> <p>Outil de traitement des transactions : guichets automatiques</p> <p>Outlook</p>

**Aucun système (programmé ou automatisé) d'enregistrement ou de surveillance des appels.**



Questions ?



**info@iccs-isac.org**  
**[www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org)**