



La prestation de services multimode au sein des grands organismes

Réjean Houle, ENAP

En collaboration avec le réseau d'échange sur la gestion des centres de relations clientèle

Septembre 2005



Courriel : info@grandsorganismes.gouv.qc.ca
Site Internet : www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

LA PRESTATION DE SERVICES MULTIMODE AU SEIN DES GRANDS ORGANISMES

Réjean HOULE

Rapport de stage présenté à l'ENAP
en vue de l'obtention de la
maîtrise en administration publique,
option pour analystes

Analyse et développement des organisations

Québec
Septembre 2005

TABLE DES MATIÈRES

1	CONTEXTE DES TRAVAUX.....	4
2	MANDAT	4
3	MÉTHODOLOGIE	5
4	NOTE AUX LECTEURS	7
5	CADRE CONCEPTUEL	7
5.1	Première génération : optimisation du centre d'appels	8
5.2	Deuxième génération : diversification des modes de prestation de services	9
5.3	Troisième génération : intégration des modes	10
5.4	Quatrième génération : optimisation du centre de relations clientèle multimode	11
6	SITUATION ACTUELLE ET TENDANCES AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS	12
6.1	Où se situent les CRC canadiens et américains ?	12
6.2	Quels sont les impacts de la prestation de services multimode ?	14
6.3	Quelles sont les tendances des CRC canadiens et américains relativement aux modes de prestation de services ?	15
7	SITUATION ACTUELLE ET TENDANCES DANS LES GRANDS ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC	19
7.1	Où se situent les CRC des grands organismes relativement aux modes de prestation de services ?	19
7.2	Quelles sont les tendances des CRC des grands organismes relativement aux modes de prestation de services ?	25
8	BONNES PRATIQUES EN PRESTATION DE SERVICES MULTIMODE.....	26
8.1	Définir une stratégie de migration de la clientèle	26
8.2	Automatiser les processus les plus simples et répétitifs	28
8.3	Tirer profit de l'expérience du personnel	30
8.4	Intégration des bases de données et historique commun des interventions	31
	CONCLUSION.....	31
	LEXIQUE.....	34
	RÉFÉRENCES	37

1 CONTEXTE DES TRAVAUX

La modernisation de l'administration publique québécoise représente un défi de taille pour ses gestionnaires. Aussi ces derniers doivent-ils se donner des moyens pour en faciliter la mise en œuvre. C'est dans cette perspective que six « grands organismes » du gouvernement du Québec ont entrepris une démarche concertée de recherche de l'amélioration des services publics par la définition et le partage des meilleures pratiques dans les domaines liés aux services à la clientèle. Le Centre d'expertise des grands organismes a ainsi été créé, en mars 2000, à l'initiative de la Régie des rentes et avec l'appui du Forum des dirigeants des grands organismes.

Le Centre d'expertise a pour mission de favoriser l'amélioration des services publics en soutenant les organismes membres. Deux objectifs découlent de cette mission : 1) faciliter le partage d'information et la concertation sur les stratégies et les moyens permettant d'améliorer la prestation de services aux citoyens et 2) diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental.

Parmi les réseaux d'échanges qui sont coordonnés par le Centre d'expertise des grands organismes figure le réseau sur la gestion des centres de relations clientèle (CRC). Les principaux champs d'intérêt du réseau sont : l'assurance qualité et le *coaching*, la gestion des courriels, l'optimisation du recrutement et l'élaboration de profils de compétences ainsi que l'organisation du travail en prestation de services multimode.

2 MANDAT

Les membres du réseau ont approuvé récemment la production d'un rapport faisant état de la prestation de services multimode dans les grands organismes. L'objectif de ce mandat est d'aider les gestionnaires des centres de relations clientèle des grands organismes du gouvernement du Québec à développer une vision globale de la prestation de services multimode (« multicanal ») et à saisir les implications que la mise en œuvre de celle-ci aura sur la façon d'offrir les services et d'organiser le travail au sein de leurs organismes.

Plus précisément, le mandat consiste à effectuer des recherches dans la littérature existante et auprès d'autres organismes afin de cerner la situation actuelle et les tendances de la prestation de services

multimode. Il est également demandé de décrire l'état actuel de la prestation de service dans les grands organismes pour dresser des constats et des parallèles selon les observations et les recherches effectuées.

3 MÉTHODOLOGIE

La question générale de cette étude est la suivante :

Où se situent les centres de relations clientèle des grands organismes dans la prestation de services multimode et comment se comparent-ils aux CRC canadiens et américains ?

Pour répondre à cette question, le rapport s'appuie principalement sur quatre sources.

1. Genesys Telecommunications Laboratories, Inc. (2003). *Best Practices. The Path to a Black Belt in Customer Service*, [en ligne, sur abonnement], [<http://www.genesyslab.com/>] (page consultée le 15 juin 2005).
2. Services Triad inc. (2004). *Évolution des CCC multicanaux et les impacts sur le libre-service*, rapport de consultant non publié.
3. ICMI (Incoming Calls Management Institute) (2001). *The Multichannel Call Center Study Final Report*.
4. Entrevues auprès de gestionnaires et observations effectuées sur le terrain (auprès des CRC des six grands organismes du gouvernement du Québec).

Pour illustrer l'évolution multimode des CRC du Canada, des États-Unis et des grands organismes, il a d'abord fallu élaborer une grille d'analyse. Ainsi, le rapport propose un modèle pour schématiser l'évolution des CRC vers le multimode. Il s'agit des « Quatre générations de centres de relations clientèle » (voir annexe 1). Ce modèle est adapté d'une étude de Genesys (2003).

On trouvera ensuite un portrait général de la situation actuelle, accompagné des tendances futures en fonction des modes de prestation de services qui seront offerts prochainement dans les CRC canadiens et américains. Ce sont les données de l'étude de la firme Services Triad, laquelle a sondé 35 CRC canadiens de sept secteurs de l'industrie¹, qui appuient le propos sur les CRC au Canada. Pour ce qui est des données concernant les CRC américains, elles sont tirées de l'étude de ICMI qui a recensé 268 CRC de

¹. Les sept secteurs de l'industrie représentés dans l'étude de Services Triad sont les assureurs, les services bancaires et cartes de crédit, les centres de distribution de produits, les services financiers, les services gouvernementaux, les services à la consommation et les téléphones cellulaires.

douze secteurs de l'industrie aux États-Unis². Une fois les données recueillies, elles ont été analysées à l'aide du modèle d'évolution des CRC afin de situer les CRC aux États-Unis et au Canada.

Le rapport porte aussi sur les CRC des grands organismes au Québec, soit la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ) et la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ). Les sections portant sur la situation actuelle et sur les tendances ont été élaborées en fonction des modes existants. Jusqu'ici, aucune étude n'avait dressé le portrait de la prestation de services multimode dans les grands organismes du Québec. Il était donc pertinent de collecter ces données à l'intérieur des six organismes afin de les analyser. À cet effet, dix gestionnaires et personnes-ressources des CRC des six grands organismes ont été invités à participer à des entrevues semi-dirigées. Un canevas d'entrevue a été bâti afin d'encadrer les réflexions et d'orienter les entrevues (voir annexe 2). Des questions générales ont été posées en début d'entretien, puis des points particuliers ont été abordés en vue de saisir à la fois la prestation générale des organismes et les éléments qui caractérisent chacun d'eux. Des documents officiels, tels que des rapports annuels et des déclarations de services aux citoyens, ont également été consultés.

Les données recueillies sur le terrain ont été analysées à l'aide du même modèle d'évolution des centres de relations clientèle. Les données ont ensuite été mises en perspective avec celles qui sont rapportées dans la littérature (Canada et États-Unis). Des constats sur l'état des lieux et sur les tendances dans les grands organismes ont alors pu être dégagés. De façon plus précise, le rapport tente de répondre aux questions suivantes :

- *Où se situent actuellement les centres de relations clientèle des grands organismes et est-ce que cette situation reflète celle qui est observée aux États-Unis et au Canada ?*
- *Quelles sont les orientations futures des CRC des grands organismes en fonction des modes et ces orientations correspondent-elles à celles qui sont observées dans les CRC aux États-Unis et au Canada ?*

². Les douze secteurs examinés dans l'étude d'ICMI sont les services financiers, les soins de santé, les services Internet/informatiques, la vente de produits par catalogue, les assurances, les produits manufacturés, les télécommunications, les services professionnels, le gouvernement ou les organismes sans but lucratif, les agences de voyages et les bureaux de services.

4 NOTE AUX LECTEURS

Le modèle proposé présente une grille générale qui n'a pas la prétention de saisir toutes les subtilités des CRC, ni d'en fournir un classement bien précis. Il vise plutôt à qualifier globalement leur état d'évolution, permettant ainsi au gestionnaire de situer son centre de relations clientèle. Il se pourrait qu'un CRC puisse être classé de première génération au regard de certaines pratiques, mais de quatrième génération selon d'autres points d'évaluation.

5 CADRE CONCEPTUEL

Cette portion du rapport expose le cadre conceptuel, un tableau synthèse définissant les principaux modes de prestation de services ainsi que les concepts généraux de la gestion des centres de relations clientèle examinés dans le document. Le modèle retenu pour comparer et illustrer la transformation des centres de relations clientèle publics et privés, au Canada, aux États-Unis et dans les grands organismes du Québec se nomme «Les quatre générations de centres de relations clientèle ». Il schématise l'évolution des centres de relations clientèle en quatre étapes bien définies. Ce modèle est adapté de Genesys (2003), *The Path to Black Belt in Customer Service* (voir annexe 1). Selon ce modèle, il est possible de résumer l'évolution des centres de relation clientèle en quatre générations :

1. Optimisation du centre d'appels
2. Diversification des modes de prestation de services
3. Intégration des modes aux processus et systèmes
4. Optimisation du centre de relations clientèle multimode

Afin d'alléger le rapport et d'en faciliter la compréhension pour les non-initiés, les modes de prestation de services ainsi que certaines technologies étudiées dans le texte sont définis dans l'encadré ci-dessous. Le lecteur trouvera des définitions des autres termes techniques dans le lexique, à la fin du rapport.

Figure 1

Tableau synthèse des principaux modes de prestation de services

Modes	Définition
Clavardage	Technologie qui permet au client d'échanger des messages avec un préposé en temps réel par l'intermédiaire d'un clavier et d'une connexion Internet.
Navigation assistée Web	Expression qui fait référence à la capacité des agents et d'interagir avec les citoyens, tout en conduisant une conversation vocale ou écrite (<i>chat</i>), en partageant du contenu, notamment en suggérant des pages Web et des formulaires et en marquant à l'écran les informations pertinentes.
Reconnaissance vocale	Technologie permettant à un appareil de reconnaître la voix humaine. Elle permet à l'interlocuteur d'accéder à un système téléphonique ou informatique simplement en parlant.
Libre-service Web	Dispositif automatisé permettant au client d'obtenir de l'information ou d'effectuer des transactions sans l'aide d'un intervenant.
Rappel Web	Sur demande de l'internaute visitant un site Web, mise en relation avec un centre d'appels, par rappel, immédiat ou ultérieur, du correspondant par l'entremise du réseau téléphonique.
Réponse vocale interactive	Repose sur un système téléphonique permettant de fournir aux clients de l'information générale ou personnalisée ou d'effectuer des transactions spécifiques à toute heure de la journée, de façon autonome et de répartir adéquatement les appels aux préposés en fonction de l'organisation du travail en place.
VoIP	Protocole de communication qui permet d'utiliser Internet plutôt que le réseau téléphonique pour les communications vocales.

5.1 Première génération : optimisation du centre d'appels

Dans la première génération, les centres de relations clientèle sont communément nommés centres d'appels. L'organisation de première génération ne possède généralement pas encore de centre d'appels unifié (centre virtuel), cette fonction étant décentralisée dans les divers départements. Toutefois, si tel est le cas, un projet qui vise la fusion des opérations de service à la clientèle est en cours (Genesys, 2003 : 4).

Ces centres utilisent un système de distribution automatisée des appels (DAA) simple et plusieurs systèmes informatiques différents. Ce type de système ne permet que l'extraction d'information simple de gestion, telle que la durée des appels. À cette étape, s'il est possible de communiquer avec l'organisation par courrier électronique, ce sont des systèmes différents qui reçoivent et gèrent les courriels, et non les agents du centre d'appels. Finalement, s'il est possible de communiquer en mode libre-service avec l'organisation de première génération, c'est au moyen de la réponse vocale interactive (RVI). Seule une information non personnalisée y est véhiculée. Aucune transaction n'est encore possible en mode libre-service.

En résumé : « Jusqu'aux années 1995, les projets qui deviendront ensuite des projets de gestion de la relation client (CRM) sont d'abord des projets centrés sur l'infrastructure téléphonique, incorporant des dimensions principalement technologiques, [...] comme les *services vocaux interactifs* ou la *distribution automatisée des appels clients (DAA)*³. »

De nombreux développements technologiques, un besoin croissant de fidélisation et d'acquisition de clientèle, combinés avec l'explosion des technologies de l'information et des communications (TIC), sont quelques-uns des facteurs qui ont incité les organisations à pousser plus loin le concept de relation client en l'appliquant stratégiquement comme élément différenciateur. D'où la naissance du courant CRM, ou gestion de la relation client. Ce concept est défini comme étant une « méthode suivie par l'entreprise pour modifier ses interactions avec sa clientèle, ses clients éventuels, ses employés ou ses partenaires en vue d'obtenir des bénéfices permanents supérieurs et d'accroître sa marge⁴ ».

5.2 Deuxième génération : diversification des modes de prestation de services

Selon le cheminement « idéal type » proposé par Genesys, l'élément marquant de l'organisation de deuxième génération est le développement de nouveaux modes de prestation de services⁵. Illustrant bien le courant CRM, les centres d'appels de tous les horizons se transforment peu à peu pour devenir des centres de contacts avec la clientèle (CCC). Au-delà d'une différence terminologique, cette mutation implique de multiples changements organisationnels, en particulier dans l'utilisation des modes. À cet effet, « [...] le *centre d'appels* s'arrête comme son nom l'indique à la gestion des appels téléphoniques. Plus diversifié, le *centre de contacts (ou centre de relations clientèle)* s'étend potentiellement à l'ensemble des canaux ou modes que le client pourrait être amené à utiliser dans sa relation avec l'entreprise : le téléphone, mais également le télécopieur, la messagerie électronique, la messagerie instantanée, le courrier papier, etc.⁶ ».

L'ajout de nouveaux modes de prestation de services modifie considérablement l'environnement et le rôle du préposé. Les compétences les plus fréquemment recherchées sont de plus en plus orientées vers les

³. ADAE – ATICA, 2003, p. 60.

⁴. PricewaterhouseCoopers, 2001, p. 229.

⁵. Genesys Telecommunications Laboratories, Inc., 2003, p. 6.

⁶. A. Crochet Damais, 2002.

relations interpersonnelles et l'écriture⁷. Il existe de très bonnes raisons de fournir aux préposés une formation leur permettant d'offrir un service homogène dans tous les canaux. Cependant, il est également vrai que, si certains agents peuvent être efficaces dans un service vocal traditionnel, les aptitudes de communication orale ne sont pas toujours liées à des aptitudes d'écriture, ce qui exige souvent deux groupes de services distincts (PricewaterhouseCoopers, 2001).

Le centre de contacts clientèle de deuxième génération dispose d'un seul ou de quelques gros centres d'appels fusionnés (centre virtuel). Au sein de ceux-ci commence à s'exercer une segmentation des clients ainsi que des compétences des agents afin de passer au routage des appels par compétence. Il est possible d'obtenir des statistiques de base concernant les performances de l'organisation ainsi que sur la satisfaction de la clientèle. Selon les analystes de Genesys, un centre d'appels de deuxième génération gère un grand nombre d'appels en RVI sans atteinte à la satisfaction de la clientèle. Il peut être en voie d'implanter la reconnaissance vocale, si ce n'est pas déjà fait⁸.

Lorsque plus d'un mode de prestation de services est disponible pour un même service, l'information doit être mise à jour dans les différentes bases de données. *A priori*, celles-ci sont construites séparément pour chaque mode. En conséquence, l'information n'est pas automatiquement partagée à la suite d'une modification au dossier d'un client. Le syndrome « n'avez-vous pas lu mon courriel ? »⁹ est fréquent dans une telle architecture puisque les systèmes ne communiquent pas entre eux (voir annexe 3).

5.3 Troisième génération : intégration des modes

L'élément structurant des centres de relations clientèle de la troisième génération est *l'intégration des modes de prestation de services aux systèmes et processus de l'organisation*. L'intégration multimode est possible grâce à la synchronisation du *front office*¹⁰ et du *back office*¹¹. Cette unification s'effectue de deux façons. D'une part, par la création d'un historique commun (multimode) des interventions clientèle et, d'autre part, grâce à l'intégration des systèmes et des bases de données pour un accès universel aux systèmes de l'organisation et aux données sur la clientèle. L'intégration du *back office* au *front office* peut prendre la forme d'un *middle office*¹². La création de cette structure permet l'échange d'une information

⁷ Services Triad inc., 2004, p. 19.

⁸ Genesys Telecommunications Laboratories, Inc., 2003, p. 7.

⁹ RightNow Technologies, 2003a, p. 2.

¹⁰ Équivalent français : guichet

¹¹ Équivalent français : arrière-guichet

¹² Il n'y a pas d'équivalent français connu pour ce terme

hétérogène entre le *front office* et le *back office* grâce à un processus d'homogénéisation des données (voir annexes 3 et 4).

Une fois cette étape stratégique franchie, les organisations sont en mesure d'offrir leurs services et de repérer les interventions de manière uniforme à travers tous les modes de prestation de services. Les caractéristiques des demandes (volume, croissance, etc.) de tous les canaux et les impacts de la prestation de services multimode sont mesurés. Il devient alors possible pour les organisations d'encourager l'utilisation de certains modes jugés plus efficaces et moins coûteux pour la prestation de services déterminés. En d'autres termes, les organisations de troisième génération favorisent une stratégie de migration basée sur la connaissance des clientèles, des demandes, des modes et des compétences des agents. Des indicateurs clés de performance sont utilisés pour mesurer l'efficacité à la fois de manière globale et selon le mode adopté par l'organisation. Pour la plupart des centres de relations clientèle, ce sera le dernier stade d'évolution¹³.

5.4 Quatrième génération : optimisation du centre de relations clientèle multimode

Très peu de centres sont aujourd'hui de quatrième génération. Les éléments structurants de cette étape sont la gestion unifiée en temps réel du CRC, la proactivité des opérations du centre de relations clientèle, la formation d'équipes versatiles (appels entrants et sortants) afin de combler les périodes de pointe ainsi que l'intégration « virtuelle » de tous les centres de relations clientèle¹⁴.

Les centres de relations clientèle de cette génération sont 100 % opérationnels vingt-quatre heures sur vingt-quatre en raison du libre-service qui s'étend à l'ensemble des demandes et qui est maintenant multimode. Les opérations sont désormais virtuelles et les centres sont situés partout dans le monde. Une grande partie des fonctionnalités propres aux CRC de quatrième génération profitent davantage aux entreprises du secteur privé. En effet, la vente proactive, le marketing un à un et la note avant échéance pour le renouvellement de contrats sont des dispositifs qui ne sauront pas nécessairement bénéficier autant à tous les CRC, notamment à ceux qui sont associés au secteur public.

¹³ Genesys, 2003, p. 10.

¹⁴ *Ibid.*, p. 11.

Figure 2 : Sommaire des phases	
Étape	Élément structurant
1^{ère} génération	Optimisation du centre d'appels
2^e génération	Diversification des modes de prestation de services
3^e génération	Intégration des modes aux systèmes et aux processus de l'organisation
4^e génération	Optimisation du centre de relations clientèle multimode intégré

6 SITUATION ACTUELLE ET TENDANCES AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS

6.1 Où se situent les CRC canadiens et américains ?

Selon Genesys, la plupart des organisations, publiques et privées, soucieuses du service à la clientèle sont aujourd'hui de deuxième génération. Elles diversifient ou ont diversifié leurs modes de prestation de services (deuxième génération). Toutefois, ces nouveaux modes ne sont pas totalement intégrés aux systèmes et processus de l'organisation (troisième génération). Leur progrès se résume par conséquent à l'optimisation de leur centre d'appels et à l'ajout de nouveaux modes de prestation de services basés sur Internet.

Le virage multimode est une tendance incontestable. Selon une étude récente de Services Triad, presque tous les CRC offrent plus d'un mode de prestation de services. Selon cette recherche, les modes dits traditionnels (téléphone, poste et entrevue) sont toujours plus développés. En conséquence, les modes de prestation de services basés sur les technologies Web accusent un léger retard¹⁵. Des différences sectorielles importantes sont observables entre les organismes. En effet, dans le secteur des assurances, des services financiers et dans certains services gouvernementaux, la complexité de la demande fait en sorte que la majorité des contacts doit s'effectuer avec l'assistance d'un préposé. Des renseignements précis et parfois personnels doivent être recueillis, et ces renseignements doivent être validés avant que

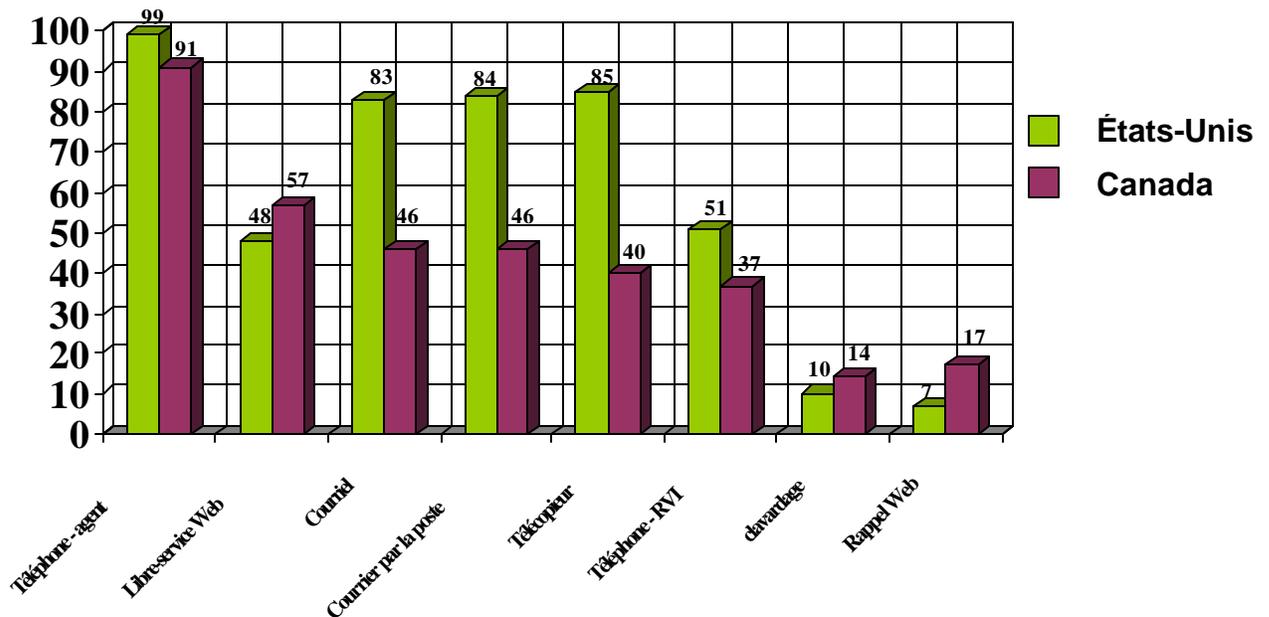
¹⁵ Services Triad inc., 2004, p. 10

l'on procède au traitement de la demande. Cela implique que certains modes de prestation de services sans intervention (libre-service Web, RVI et autres) sont moins employés que dans d'autres secteurs¹⁶.

Il est également possible d'observer des dissemblances nationales si l'on compare les résultats de l'enquête de Services Triad avec ceux d'une autre recherche effectuée par Incoming Call Management Institute (ICMI). En effet, cette dernière étude montre que la multiplication des modes de prestation de services est plus solidement amorcée aux États-Unis qu'au Canada. De façon générale, les centres de relations clientèle américains proposent plus de modes que les CRC canadiens. Cette affirmation se confirme pour ce qui est des modes dits traditionnels (téléphone, courrier postal, télécopieur). Toutefois, en ce qui concerne les modes de prestation basés sur le Web, mis à part le courriel, les entreprises sondées par Services Triad disposent d'une avance significative (voir figure 3).

Figure 3

Modes de prestation disponibles au sein des centres américains et canadiens



¹⁶ *Ibid*, p. 11.

6.2 Quels sont les impacts de la prestation de services multimode ?

L'implantation de nouveaux modes de prestation de services entraîne de nouveaux besoins sur le plan des compétences des ressources humaines. En effet, l'ajout de modes de prestation, notamment le courriel, modifie le profil de compétences recherché pour les préposés, lequel est de plus en plus axé vers des compétences écrites. Ainsi, selon Services Triad, les compétences les plus recherchées sont la facilité en relations interpersonnelles d'abord (49 %), suivies des habiletés en rédaction et en relations interpersonnelles (45 %) et, enfin, de la facilité en rédaction (6 %) ¹⁷.

Malgré cet enrichissement du profil de compétences des préposés, les tâches sont encore attribuées selon les compétences. Dans les centres recensés par Services Triad, « ... la majorité des contacts Web, courrier et télécopieur sont surtout traités par des groupes séparés qui ont comme objectif de permettre aux agents de se concentrer sur la prise des appels ». À des fins de planification de ressources, les centres de petite taille ont avantage à avoir des préposés généralistes, tandis que les centres d'envergure ont intérêt à pouvoir compter sur des groupes spécialisés.

Étrangement, l'ajout de modes de prestation de services fait d'abord augmenter plutôt que diminuer le volume des appels. Selon une étude de ICMI, 57 % des centres de relations clientèle qui offrent le libre-service Web ont ressenti une augmentation de la charge de travail. Cette augmentation a été supérieure à 21 % dans 14 % des cas. Dans 65 % des centres, ICMI a remarqué un accroissement des courriels. Les modes de prestation qui subissent la plus forte décroissance sont le courrier postal ainsi que le télécopieur ¹⁸.

Selon les observations faites dans la littérature et dans certains organismes, les organisations n'ont pas encore atteint le stade de l'intégration des modes de prestation de services aux systèmes et aux processus. En effet, bien qu'il existe des exemples célèbres d'intégration réussie, peu d'organisations sont aujourd'hui parvenues à atteindre avec succès le stade critique qu'est l'intégration multimode. En général, les organisations qui ont diversifié leurs modes se heurtent aux problèmes liés à l'intégration de ces derniers aux systèmes et processus de l'organisation. Cette affirmation est confirmée par l'étude de

¹⁷ *Ibid.*, p. 19.

¹⁸ ICMI, 2001, p. 7.

PricewaterhouseCoopers¹⁹ selon laquelle les dirigeants d'entreprises américaines affirment qu'ils sont loin d'avoir terminé le processus d'intégration multimode : « Le talon d'Achille du CRM multimode est le manque d'intégration entre les processus de vente et de service à la clientèle, ainsi qu'entre les opérations de *front* et de *back office*²⁰. »

Selon Services Triad (2004), « Seulement sept (7) centres sur les trente-cinq (35) ont des systèmes liant les bases de données, permettant ainsi aux préposés de retracer toutes les requêtes des clients, peu importe le mode de prestation utilisé²¹ ». Ces chiffres appuient donc la thèse selon laquelle la majorité des centres de relations clientèle se situent actuellement dans la deuxième génération. Généralement, ils ont diversifié leurs modes de prestation de services. Toutefois, l'étape d'intégration des modes de prestation de services aux systèmes et aux processus de l'organisation n'est pas franchie pour la majorité des centres recensés.

Maintenant que nous avons décrit l'état actuel des centres de relations clientèle, publics et privés, au Canada et aux États-Unis, nous verrons dans la prochaine section vers quoi ces centres évoluent.

6.3 Quelles sont les tendances des CRC canadiens et américains relativement aux modes de prestation de services ?

Selon les études de ICMI et de Services Triad, les trois modes de prestation de services les plus propices à une implantation dans les centres de relations clientèle sont, aux États-Unis, le clavardage, le libre-service Web et le rappel Web. Au Canada, ce sont la reconnaissance vocale, le libre-service Web ainsi que la navigation assistée Web.

En plus de ces modes de prestation de services, une multitude de technologies sont généralement reconnues comme étant les prochaines tendances dans les centres de relations clientèle, dont l'historique commun des interventions, la voix sur IP (VoIP) et les logiciels de gestion des courriels.

Selon l'étude de ICMI, 40 % des gestionnaires de centres de relations clientèle américains prévoient implanter le **clavardage** (*text chat*) dans les douze prochains mois, tandis que 34 % affirment ne pas avoir

¹⁹ Le rapport de PWC, *Multi-Channel Value Quantification*, est basé sur des entrevues réalisées avec les gestionnaires de 225 compagnies faisant partie des Global 2000 et ayant au moins 100 millions de dollars américains de chiffre d'affaires annuel.

²⁰ O. Dupin, 2003.

²¹ Services Triad inc., 2004, p. 11.

de projet quant à une éventuelle utilisation de cette activité²². Au Canada, cette tendance est moins prononcée. Seulement trois centres de relations clientèle recensés par Services Triad prévoient implanter ce mode de prestation à court terme²³. Le clavardage est, selon plusieurs, une technologie qui sera rapidement dépassée. Avec la généralisation de la voix sur IP, l'utilisation du clavier deviendra caduque, puisque la technologie permet la conversion de la voix en données. Ainsi, le préposé pourra communiquer verbalement avec le citoyen, sans même avoir à toucher au clavier ou à décrocher le combiné du téléphone. Le clavardage est sans contredit un mode de prestation coûteux, puisque les sessions de *chat* sont généralement plus longues qu'une conversation téléphonique (voir annexe 8). Il ne s'agit donc pas d'un mode de prestation de services qui propose un bon ratio coût-efficacité.

Selon ICMI, 7 % des centres de relations clientèle américains offrent la **navigation assistée Web** et 26 % affirment qu'ils l'implanteront dans les douze mois suivant l'étude. Toutefois, un plus grand nombre encore (40 %) indiquent qu'ils n'ont aucune intention d'investir dans cette technologie. Selon Triad, trois centres sur trente-cinq prévoient introduire ce mode de prestation au cours de la prochaine année²⁴. Toutefois, Jon Anton affirme que les organisations doivent être prudentes dans l'utilisation de la collaboration Web, puisque les coûts et la durée des interventions qui y sont associés sont généralement plus élevés que ceux liés aux communications téléphoniques²⁵ (voir annexes 5 et 8). Toutefois, pour les communications à haute teneur en valeur ajoutée ou pour un service d'assistance technique (TIC), l'emploi de cette technologie peut être une excellente solution.

Selon une étude de Services Triad, au Canada huit centres de relations clientèle affirment vouloir implanter la **reconnaissance vocale** au cours de la prochaine année²⁶. Il s'agit en effet du mode de prestation qui sera le plus fréquemment introduit au cours des prochains mois. Selon une recherche de l'Université de Purdue, l'utilisation de la reconnaissance vocale dans la RVI pourrait permettre au secteur bancaire de diminuer la durée des appels de 35 % par comparaison avec l'utilisation d'un poste à clavier *touch-tone*). Selon cette même étude, les appels entrants qui passent par la reconnaissance vocale coûteraient 0,45 \$ US par appel comparativement à environ 4 \$ US pour les appels reçus par des agents²⁷.

²² ICMI, 2001, p. 4.

²³ Services Triad inc., 2004, p. 16.

²⁴ Services Triad inc., 2001, p. 16.

²⁵ J. Anton *et al.*, 2002, p. 56.

²⁶ Services Triad inc., 2004, p. 16.

²⁷ Asia Pacific Call Centre News, 2002.

Actuellement, aux États-Unis, près de la moitié (48 %) des centres de relations clientèle proposent des modes **libre-service** basés sur le Web. Selon ICMI, 38 % des centres planifient d'introduire ce mode de prestation dans les douze prochains mois. Seulement 9% des gestionnaires de centres de relations clientèle affirment n'avoir aucune intention d'ajouter ce mode de prestation de services²⁸. Selon l'étude de Triad, en plus des vingt centres qui proposent ce mode de prestation, six prévoient l'implanter au cours de la prochaine année.

Aucun centre ne peut éviter le cheminement vers le mode libre-service [...] pour conserver leur compétitivité, les entreprises devront miser davantage sur les modes de communication en libre-service pour répondre à la demande des clients [...] D'ici les prochaines années, nous verrons une croissance fulgurante des modes libres-services non seulement au sein des centres contacts, mais aussi dans les habitudes de transactions quotidiennes pour la communication de masse²⁹.

Selon les résultats de l'étude publiée par ICMI, le **rappel Web** serait l'un des modes qui présentent les plus hauts taux de résolution au premier appel avec 90 %. Il est toutefois important de noter que le nombre de répondants utilisant ce mode de prestation était petit par rapport aux autres modes (voir annexe 9).

Dans un centre de relations clientèle multimode intégré, un élément essentiel est d'avoir un **historique commun des interventions**³⁰. En d'autres termes, un système qui fait en sorte que chaque interaction qu'a un citoyen, peu importe le mode de prestation de service utilisé, soit répertoriée dans une seule et unique base de données. Ce dispositif permet d'avoir une vue complète du client et ainsi de traiter plus efficacement sa demande. Les CRC qui disposent de cette technologie sont soit généralement avancés dans la deuxième génération, soit de troisième génération. Selon l'étude menée par ICMI, 14 % des centres de relations clientèle avaient déjà un historique commun des interventions et 35 % planifiaient l'implanter dans les douze prochains mois³¹. Seulement sept des trente-cinq centres de relations clientèle recensés par Triad «ont des systèmes liant les bases de données, permettant ainsi aux agents de retracer toutes les requêtes des clients, peu importe le canal (mode) de communication utilisé³² ».

La propension des usagers à utiliser les modes basés sur la technologie Web est appelée à connaître une forte croissance au cours des prochaines années. En conséquence, les auteurs du livre *20:20 CRM*

²⁸ ICMI, 2001, p. 4.

²⁹ Services Triad inc., 2004, p. 32.

³⁰ RightNow Technologies, 2003a, p. 5.

³¹ ICMI, 2001, p. 13.

³² Services Triad inc., 2004, p. 11.

affirment que « les organisations qui luttent actuellement afin de gérer les flux de demandes acheminées via les modes de prestation de services basés sur l'Internet seront accablées, premièrement, par le faible volume de ces transactions et ensuite par le besoin d'intégrer ces modes dans un système de routage universel³³ ». Selon ces mêmes auteurs, les organismes qui traitent actuellement les demandes par courrier électronique ne font actuellement face qu'à la pointe de l'iceberg et la croissance sera extrêmement rapide.

Il existe trois principaux types de réponses aux **courriels** : l'accusé de réception automatique, la réponse automatique et la réponse assistée³⁴. L'accusé de réception automatisé n'est qu'une simple note électronique envoyée au citoyen, indiquant que la demande de celui-ci a bel et bien été reçue. Pour les organismes qui offrent plusieurs modes de prestation de services, l'accusé de réception est une belle occasion de fournir une approximation du délai de réponse, réduisant ainsi les coûts associés aux appels ayant pour objectif de connaître l'état de traitement de la demande.

La réponse automatisée est un dispositif plus complexe. Après avoir reçu une demande particulière, le système effectue une recherche sur la base de données et envoie immédiatement une réponse automatisée au citoyen. Cette fonctionnalité est de mise pour les demandes simples, telles que les formulaires, les informations sur les prix et toutes autres transactions à faible risque en matière de sécurité.

La réponse assistée est un mécanisme qui sonde la base de données après avoir déterminé la nature de la demande du citoyen. Ce système envoie une réponse suggérée à un préposé qui devra ensuite approuver, modifier ou rejeter la proposition de réponse.

Selon Accenture, «un traitement efficace des e-mails entrants passe par la capacité de l'entreprise à catégoriser et à router ces e-mails vers les bonnes compétences³⁵ ». De plus, chaque message doit obtenir une réponse dans un délai raisonnable. Une réponse par courriel a tendance à être considérée comme un élément d'archive et doit par conséquent être traitée sur le plan juridique. Le système de gestion des courriels d'une organisation doit donc mobiliser les ressources aux compétences nécessaires et disposer d'une base de connaissance commune comprenant les éléments de réponses nécessaires à la livraison de réponses uniformes et standardisées.

³³ J. Anton *et al.*, 2002, p. 24.

³⁴ *Ibid.*, p. 53.

³⁵ Ph. Molès et K. Chaabouni, 2002.

Migrer vers une **infrastructure IP (VoIP)** signifie passer à un nouveau moyen de communication où la voix sera convertie en données et acheminée dans le réseau, au même titre qu'un courrier électronique. Dans la majorité des cas, ce réseau sera Internet. Pour illustrer les possibilités d'un tel système, il sera notamment possible pour un citoyen qui navigue sur le site Web de communiquer avec un agent au moyen d'un microphone installé sur l'ordinateur. Cela signifie que le citoyen pourra effectuer un appel sans même décrocher le téléphone ou se déconnecter d'Internet. L'utilisation de ce dispositif implique pour le citoyen l'installation d'un microphone ainsi que d'un logiciel qui permet la communication vocale, comme Microsoft NetMeeting. Ces outils et logiciels sont très abordables et ils seront largement répandus dans un avenir fort rapproché. L'utilisation de telles applications sera privilégiée par une clientèle plus éveillée technologiquement. Selon les chiffres de ICMI, 4 % des CRC américains disposent de cette technologie, 7 % planifient son implantation, tandis que 70 % n'ont pas de projet dans ce sens³⁶. Selon les chiffres de l'étude de Services Triad, un seul des CRC sondés dispose de ce mode de prestation de services.

Jusqu'à maintenant, dans ce rapport, nous avons situé l'état d'avancement général des centres de relations clientèle canadiens et américains et en avons cerné les tendances. Nous allons maintenant vérifier où se situent les centres de relations clientèle des grands organismes du gouvernement du Québec et comment ils se comparent aux CRC canadiens et américains.

7 SITUATION ACTUELLE ET TENDANCES DANS LES GRANDS ORGANISMES DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

7.1 Où se situent les CRC des grands organismes relativement aux modes de prestation de services ?

Les grands organismes du Québec ont tous pris le virage multimode. Si l'on se réfère au modèle de Genesys présenté plus haut, les grands organismes, tout comme les centres recensés au Canada et aux États-Unis, se situent à un niveau plus ou moins avancé de la deuxième génération. En effet, ils se trouvent actuellement entre l'étape de diversification des modes de prestation et celle d'intégration de ces modes aux systèmes et aux processus de l'organisation.

³⁶ *Ibid.*

Tout en optimisant le mode téléphonique, les grands organismes ont mis en place de nouveaux modes de prestation. Les modes de prestation qui sont les plus fréquemment recensés au sein des grands organismes sont, en ordre d'importance, le téléphone, le courrier postal, l'entrevue, le télécopieur, le courriel et le libre-service Web. Tout comme dans les centres recensés au Canada et aux États-Unis, les modes de prestation qui sont les plus développés dans les grands organismes sont ceux que l'on qualifie de traditionnels (téléphone, courrier postal, entrevue et télécopieur) à l'exception du libre-service Web. Les modes de prestation basés sur le Web, tels que le courriel, le clavardage et le rappel Web, sont moins répandus, notamment en raison des aspects relatifs à la sécurité.

Bien que plusieurs modes soient mis à la disposition de la clientèle, ils n'ont pas la même profondeur dans tous les organismes. Parfois, les modes n'offrent que du contenu informationnel. Si l'on ne tient compte que des centres qui offrent la possibilité à la fois d'obtenir de l'information et d'effectuer des transactions, le portrait de la prestation de services multimode dans les grands organismes est fort variable (voir annexes 10 et 11).

En effet, les modes de prestation de services disponibles dans les grands organismes offrent moins de contenu transactionnel qu'informationnel. La situation canadienne est semblable, quoique moins prononcée. Nous ne disposons pas de chiffres pour les États-Unis. Le tableau de la figure 4 illustre l'état de la prestation de services multimode dans les grands organismes.

Tous les organismes utilisent le **courrier postal** et, dans tous les cas, il est possible d'obtenir de l'information et d'effectuer des transactions. Toutefois, ce mode de prestation de services ne représente pas le même volume d'échanges à l'intérieur des grands organismes. Le courrier postal y demeure en effet très populaire. On note que ce mode est davantage utilisé par les citoyens pour acheminer des pièces (dossiers cliniques, formulaires, attestations, etc.) ou par les organismes pour distribuer des documents officiels et pour effectuer des paiements ou autres transactions impliquant le transport de documents. En revanche, pour ce qui est des demandes d'information, le courrier postal ne s'avère pas un mode privilégié par les citoyens. Afin d'en faciliter le traitement, certains organismes ont développé la numérisation de la correspondance (traitement de l'image).

Figure 4
État actuel de la prestation de services multimode dans les grands organismes du gouvernement du Québec

	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
Courrier postal	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T
Entrevue	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T
Télécopieur	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T
Téléphone Agent	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T	I/T
Libre-service Web	I	I	I/T *	I	I/T	I/T
Téléphone RVI	X	I	X	I	I	I/T
Courrier électronique	I	I	X	I	I	I
Reconnaissance vocale	X	X	X	X	X	X
Clavardage	X	X	X	X	X	X
Rappel Web	X	X	X	X	X	X

Légende :
I/T = Informationnel et transactionnel
I = Informationnel
T = Transactionnel
X = Non implanté
* = Pas offert au grand public

Données recueillies entre novembre 2004 et février 2005.

L'entrevue est un mode de prestation de services qui demeure encore aujourd'hui important malgré les innovations dans les TIC. Ce mode est présent dans tous les grands organismes. En général, si l'entrevue constitue l'un des principaux modes de prestation de services des grands organismes, le volume d'achalandage varie grandement. Ces fortes variations d'achalandage sont attribuables à la nature des demandes. Les responsables d'un des organismes qui présentent le plus grand nombre d'entrevues expliquent la popularité de ce mode par deux facteurs : les traits culturels de la population desservie et la présence de documents originaux dans les transactions.

Plusieurs clientèles immigrantes se présentent en personne à nos bureaux de Québec ou de Montréal afin de présenter les originaux des documents justificatifs nécessaires à leur admissibilité. Cette démarche leur permet de récupérer ces originaux afin de pouvoir les utiliser à d'autres fins. De plus, la complexité de certaines demandes fait qu'il est souvent préférable de recevoir les clients en entrevue [...] *136 938 entrevues ont été réalisées au cours de la dernière année à notre bureau de Montréal et 25 359 à celui de Québec.* (Extrait de l'entrevue avec un gestionnaire)

Certains organismes tentent toutefois de réduire l'achalandage au comptoir en diminuant ou en déplaçant l'offre de services en entrevue. La raison est fort simple : les coûts associés à ce mode sont les plus

élevés. On relève qu'une transaction au comptoir peut durer en moyenne jusqu'à 30 minutes, comparativement à 180 secondes pour un appel.

Bien que le **télécopieur** soit utilisé dans tous les grands organismes, les volumes de transaction et d'information que représente un tel mode sont généralement assez faibles. Il s'agit en moyenne du mode de prestation de services traditionnel le moins achalandé dans les grands organismes recensés. Selon Services Triad et ICMI, il s'agit d'un des trois modes de prestation appelés à connaître la plus forte décroissance à la suite de l'évolution des modes de prestation de services³⁷.

Par ailleurs, bien que plusieurs « gourous » prédisent la baisse du mode **téléphone** au profit des technologies basées sur le Web, cette prévision ne s'est pas encore réalisée dans les grands organismes. En effet, dans la quasi-totalité des cas (et selon les statistiques disponibles), les volumes d'appels sont encore supérieurs au nombre de courriels et de consultations des sites Web. Toutefois, dans un des grands organismes, le nombre de visites du site Web a dépassé le nombre des appels pour l'année 2003-2004 (1 076 034 visites Web contre 1 053 567 appels). De plus, selon un responsable interrogé: « Il est à noter que, contrairement aux prévisions, l'arrivée des courriels et de l'information sur le site Web n'engendre pas de diminution immédiate du nombre des appels. Au contraire, l'arrivée de nouveaux modes implique qu'il y a une nouvelle charge de travail qui s'ajoute au service de renseignements. » Il semble qu'une nouvelle clientèle, plus jeune, soit attirée par les nouveaux modes de communication dits non traditionnels.

Bien qu'il s'agisse d'une technologie éprouvée et généralement bien implantée, **la réponse vocale interactive** ne fait pas partie des modes de prestation offerts par tous les grands organismes. En fait, d'importants écarts sont observables quant à son utilisation. Dans certains organismes, 100 % des appels passent par la RVI et il est possible d'y obtenir de l'information et d'y effectuer des transactions. Dans d'autres organismes, un tel dispositif n'est pas disponible ou a été retiré pour diverses raisons. Par exemple, dans un des organismes, 100 % des appels entrent par la RVI et 30 % y sont totalement gérés, sans l'intervention d'un agent. Il est possible d'effectuer diverses transactions en mode libre-service grâce au système de réponse vocale interactive. Dans certains cas, les préposés au téléphone peuvent voir sur leur écran d'ordinateur l'information relative au client. Cette opération est possible grâce au couplage téléphonie-informatique (CTI) ainsi qu'à un dispositif nommé le transfert simultané de l'appel sur l'écran (TSAE). Cette technologie est maintenant également disponible dans deux organismes sur six. Dans trois

³⁷ Services Triad inc., 2004.

organismes sur six, le système de réponse vocale interactive permet uniquement l'écoute de capsules d'information. Le client peut trouver l'information qu'il recherche. Dans le cas contraire, il peut contacter un agent en appuyant sur «0» sur le combiné de son appareil. Ailleurs, le dispositif de réponse vocale interactive a été retiré, car, selon les responsables, le message était trop long et cela bloquait les lignes et réduisait l'accessibilité. Toutefois, cette mesure est temporaire.

Parmi tous les modes recensés dans les grands organismes, le **courrier électronique** est sûrement celui dont l'usage varie le plus d'un organisme à l'autre. Il s'agit d'un mode de prestation de services offert par la quasi-totalité des organismes. Un seul organisme n'offre pas la possibilité de communiquer par courrier électronique. Les analystes s'attendaient à un accroissement spectaculaire du volume de courriels. Cette réalité ne s'est pas matérialisée partout. Il est néanmoins impossible de généraliser ce constat à l'ensemble des grands organismes, puisque la situation de chacun est fort différente. Pour trois grands organismes, le courriel est un mode bien intégré. Dans ces trois organismes, ce mode de prestation de services a connu une importante croissance au cours des dernières années. Ces organismes se sont dotés d'un logiciel de gestion des courriels et le plus poussé des trois possède de nombreuses fonctionnalités. En effet, dans un organisme, à la suite de la réception d'un courriel, le système informatique envoie automatiquement un accusé de réception à l'expéditeur. De plus, de l'information statistique est amassée par le système informatique. Finalement, dans ce même organisme, les courriels, tout comme les appels, sont acheminés par compétence selon un système de routage universel. Dans les autres organismes qui traitent du courriel, les volumes sont généralement très faibles en raison notamment de problèmes de sécurité des réseaux. En effet, il n'est toujours pas possible de transmettre de l'information sensible par des voies non sécurisées. Les préposés ne peuvent répondre qu'à des demandes de renseignements très générales aux renseignements peu sensibles. Cette situation ne représente pas un problème pour toutes les organisations, puisque certains CRC ont, en bonne partie, comme mission de transmettre de l'information. Toutefois, pour les services où des informations plus sensibles sont exigées et où des documents officiels sont transmis, le courriel n'est pas un mode très utilisé. Dans tous les organismes, ce sont des groupes distincts qui répondent aux courriels. Il n'existe pas d'organismes où c'est l'ensemble des préposés qui les traitent. Les préposés qui répondent aux courriels font également d'autres tâches (téléphone, entrevue, traitement et autres). Il ne s'agit pas de groupes affectés uniquement au traitement du courriel. Ce constat reflète bien les tendances relevées dans l'industrie des centres de relations clientèle.

Parmi les modes de prestation de services les plus prometteurs, **le libre-service Web** est sans aucun doute celui qui est considéré avec le plus grand intérêt par les grands organismes. Bien qu'il en soit à ses débuts, dans toutes les organisations observées le libre-service Web est soit implanté, soit en cours d'implantation. Tous les organismes proposent de l'information sur leur site Web. D'autres offrent en plus la possibilité de télécharger des formulaires. Les plus avancés permettent même d'effectuer certaines transactions en ligne. Il est à noter que le transactionnel en ligne est le nouveau-né des grands organismes et qu'il n'en est qu'au stade embryonnaire. Dans certains organismes, le mode transactionnel n'est pas encore accessible pour les citoyens. Par exemple, le portail d'un des organismes propose des transactions en ligne pour les entreprises et pour les partenaires, mais pas encore pour les citoyens. La situation n'est toutefois pas identique dans tous les grands organismes. Les portails de trois des six grands organismes, en plus d'informer sur les lois qu'ils administrent, permettent au citoyen d'effectuer des transactions.

Le **clavardage**, le **rappel Web** et la **reconnaissance vocale** sont des modes de prestation de services qui ne sont pas encore disponibles dans les grands organismes. Ce constat est conforme aux tendances canadiennes et américaines selon lesquelles il s'agirait d'un des modes de prestation de services parmi les moins développés.

Tout comme le suggèrent les analystes de chez Genesys³⁸, la plupart des centres de relations clientèle sont maintenant unifiés ou quasi unifiés afin de ne former qu'une seule ou quelques grosses entités (**multisite virtuel**). Dans au moins deux organismes, les centres de relations clientèle sont interconnectés. En conséquence, les appels sont acheminés aux ressources ayant les compétences les plus appropriées dans l'ensemble du réseau. Selon le responsable de la SAAQ, les impacts d'une fusion virtuelle de CRC sont très positifs. En 2003, à la suite de l'ouverture du site de Murdochville, le projet d'optimisation des centres de relations clientèle a permis réunir les sites de Montréal, de Québec et de Murdochville en un seul site virtuel et d'installer une fonctionnalité d'acheminement des appels selon les compétences des préposés. Ces réalisations ont eu pour effet d'améliorer grandement le rendement de l'organisme dans ses communications téléphoniques avec les citoyens. Ainsi, dans 82 % des cas, les appels téléphoniques ont obtenu une réponse des préposés en trois minutes ou moins, conformément aux objectifs de service, comparativement à seulement 68 % pour l'année précédente.

³⁸ Genesys, 2003, p. 6.

7.2 Quelles sont les tendances des CRC des grands organismes relativement aux modes de prestation de services ?

Selon les gestionnaires de CRC des grands organismes interviewés, les prochaines améliorations au sein de leur CRC seront le développement des modes de prestation de services basés sur le 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 ainsi que d'autres projets technologiques (RVI, CTI, TSAE, etc.).

Tout comme partout ailleurs dans l'industrie, le **développement du libre-service Web** fait partie de la plupart des projets d'amélioration de la prestation de services dans les grands organismes. Ceux-ci cherchent à étendre le libre-service Web à une plus vaste gamme de services et de clientèles, notamment par le passage de l'informationnel au transactionnel. Le développement des services basés sur le Web est d'ailleurs une orientation gouvernementale. Les six grands organismes reflètent bien cette décision et développent leur prestation de services sur les modes libre-service. Il s'agit du principal chantier du renouvellement de la prestation de services et il est commun à tous les organismes.

À ce jour, aucun grand organisme n'utilise la **collaboration Web**. Il est possible, dans certains organismes, d'ouvrir une session indépendante de celle du citoyen et de l'assister dans ses démarches. On n'est cependant toujours pas en mesure de pénétrer dans la session du citoyen, de lui envoyer des liens, de mettre en évidence de l'information ou de remplir un formulaire à sa place.

L'intégration des bases de données et des systèmes est une étape stratégique de la prestation de services multimode. L'avancement des organismes dans ce domaine est très varié. Toutefois, il est possible d'observer que des programmes sont mis en place afin d'intégrer les systèmes et de réviser les processus opérationnels.

Les grands organismes sont plutôt bien équipés pour ce qui est de la gestion de l'historique des interventions au moyen du mode de prestation téléphonique. Généralement, lorsqu'un citoyen communique plus d'une fois avec l'organisation pour la même demande, celle-ci est dirigée correctement. On ne peut en dire autant pour ce qui est de la gestion de l'historique des interventions par les autres modes, dont ceux qui sont basés sur le Web. Si les grands organismes n'ont pas encore **d'historique commun des interventions**, plusieurs travaillent actuellement à son développement. Deux tendances ou courants sont observables au sein des grands organismes : l'implantation d'un progiciel de type CRM qui

intègre les données sur la clientèle et le développement d'un système « maison » de gestion des interventions. Aucun organisme ne dispose actuellement d'un panorama intégré des interventions. Que ce soit par le développement d'un système « maison » de gestion des interventions ou par l'implantation d'un logiciel de type CRM, il est actuellement impossible pour les préposés de voir l'ensemble des transactions (multimode) d'un citoyen avec l'organisme.

Pour ce qui est de la **voix sur IP**, un seul organisme l'offre. L'imprécision de l'information recueillie lors des recherches et des entrevues ne permet pas de faire des projections sur l'orientation que prendra ce mode de prestation de services dans les grands organismes.

Bien qu'aucun organisme ne dispose actuellement de la **reconnaissance vocale**, tout porte à croire que son développement pourrait s'effectuer dans le court terme. En effet, certains organismes ont effectué dernièrement ou effectuent actuellement des études afin d'évaluer les apports relatifs à l'implantation de ce mode. Si ces études s'avèrent positives, il est fort probable que la reconnaissance vocale fasse partie de l'arsenal technologique de plusieurs grands organismes. En somme, plusieurs projets technologiques sont en cours d'évaluation, en développement ou en projet pilote, ce qui fait de leur décompte un exercice laborieux.

8 BONNES PRATIQUES EN PRESTATION DE SERVICES MULTIMODE

L'analyse de la situation aux États-Unis, au Canada et dans les grands organismes a permis de repérer certaines bonnes pratiques. Parmi celles-ci, les plus fréquemment citées et les plus transposables à la situation des grands organismes feront l'objet d'une analyse dans le présent ouvrage. Ce sont :

Bonne pratique 1	Définir une stratégie de migration de la clientèle.
Bonne pratique 2	Automatiser les processus les plus simples et répétitifs.
Bonne pratique 3	Tirer profit de l'expérience du personnel.
Bonne pratique 4	Créer une base de données et historique d'interventions communes.

8.1 Définir une stratégie de migration de la clientèle

Afin d'atteindre ses objectifs d'efficacité, d'efficience et de satisfaction de la clientèle, une bonne pratique en centre de relations clientèle est de définir et d'adopter une stratégie de migration de la

clientèle. Des avantages substantiels sont à prévoir lorsqu'une organisation réussit à faire migrer ses usagers vers des modes de prestation de services plus efficaces et moins coûteux³⁹ (voir annexe 5 pour les coûts moyens de transaction par mode).

Premièrement, la façon la plus simple et la plus économique d'encourager un citoyen à utiliser un nouveau mode de prestation de services est de lui en signaler la possibilité. Parfois, les citoyens ne sont pas au courant des innovations en prestation de services publics et le fait de leur annoncer que de nouvelles avenues leur sont offertes peut mousser la popularité de certains modes de prestation de services. En effet, les citoyens peuvent voir de nombreux avantages à utiliser ce nouveau mode, que ce soit en matière de rapidité, de flexibilité ou de personnalisation.

Néanmoins, il peut parfois s'avérer nécessaire de fournir des incitations (voir annexe 6) afin que les citoyens migrent vers les nouveaux canaux. En effet, partager les bénéfices avec les usagers peut s'avérer une bonne stratégie afin de permettre à ces derniers de voir directement les bénéfices potentiels qui découlent du recours aux des nouvelles technologies. Cela peut être atteint en créant une situation « gagnant-gagnant » dans laquelle les deux parties tirent profit de la transaction, soit l'utilisateur et l'organisme prestataire. Les avantages d'un tel mécanisme sont plus tangibles que dans le premier scénario.

Le service des impôts sur le revenu en France (<http://www.impots.gouv.fr>) offre des incitations aux citoyens payeurs d'impôts lorsqu'ils effectuent leur déclaration d'impôts en ligne. En effet, les Français qui utilisent le service en ligne bénéficient d'une période de réponse prolongée. Ceux qui utilisent la voie traditionnelle par papier doivent répondre dans une période de cinq semaines, alors que ceux qui utilisent la solution Internet bénéficient d'un délai allongé. De plus, les citoyens qui utilisent le service Internet ne sont pas contraints de fournir une feuille annexe prouvant leurs statuts et activités (ex. : dons de charité et autres activités déductibles d'impôts), ce qui demeure obligatoire dans la solution traditionnelle. Toutefois, afin de se protéger contre d'éventuels contrôles fiscaux, tous les citoyens doivent conserver leurs reçus. D'autres avantages sont à prévoir dans le futur.

Dans le même ordre d'idées, le financement de la base de données centralisée pour les contributions de sécurité sociale pour des employés en Belgique (<http://www.onssrsz.lss.fgov.be/onssrsz/index.htm>) n'est pas assuré par l'utilisation individuelle (coûts par transaction), mais plutôt par une taxe à taux fixe collectée directement à la source, c'est-à-dire à même les contributions de sécurité sociale prélevées sur le

³⁹ J. Anton *et al.*, 2002, p. 57.

revenu des contribuables par quatre institutions publiques qui sont obligées de financer la base de donnée centrale. Ce montant correspond aux coûts de fonctionnement de cette base de données centralisée. Par conséquent, plus une organisation utilise cette structure, plus son retour sur l'investissement est élevé. Tel n'aurait pu être le cas si une stratégie de tarification à l'acte avait été mise en place.

En Espagne, les grosses compagnies sont légalement tenues d'utiliser les services des portails d'entreprises du gouvernement. On doit donc en principe s'attendre à une utilisation de 100 % pour ce groupe. De plus, en raison d'incitations claires, une grande proportion de PME adhèrent également aux nouveaux modes de prestation de services. Ailleurs, en Suède, bien que d'excellents services soient mis à la disposition de la population par l'intermédiaire du portail gouvernemental d'entreprise, on note une participation de seulement 2%. Ce faible résultat est dû aux lacunes relatives au marketing du nouveau mode de prestation, plus précisément parce que les grandes entreprises ne sont pas contraintes d'y adhérer⁴⁰.

Plus près de nous, un des organismes membres du Centre d'expertise a mis en œuvre une stratégie de migration de la clientèle. La nouvelle politique de gestion des modes de prestation de services disponibles est la suivante : répondre entièrement aux besoins de la clientèle par le mode de son choix en l'attirant vers les voies à plus grand niveau d'autonomie (qui sont les moins coûteuses). À cet effet, cet organisme dispose d'un plan concret contenant des objectifs chiffrés en volume. À titre d'exemple, il souhaite diminuer de 20 % le volume d'entrevues et de 10 % les demandes de renseignements téléphoniques, pendant que les appels traités en RVI augmenteraient de 5 %. Il souhaite également voir une « croissance importante » du libre-service Web. À cette fin, par exemple, des incitatifs financiers sont mis en place afin d'encourager l'utilisation des modes de prestation à plus haut niveau d'autonomie. Il s'avère alors moins coûteux d'effectuer certaines transactions au moyen du libre-service Web et par virements avec les banques qu'au comptoir avec l'assistance d'un préposé.

8.2 Automatiser les processus les plus simples et répétitifs

Avec les développements en technologies de l'information et des communications, il est possible de traiter automatiquement plusieurs demandes simples, répétitives et sans valeur ajoutée ou d'en transférer la charge au citoyen. En effet, avec les poussées en téléphonie (libre-service RVI, reconnaissance vocale, etc.) et grâce au développement de l'Internet (libre-service Internet) les agents peuvent être dégagés du traitement des demandes simples et répétitives.

⁴⁰ Institute für Informationsmanagement, 2004.

Plusieurs avantages découlent de cette automatisation des tâches, toutefois l'organisation qui désire ainsi « sortir les coûts des processus » doit prendre garde. En effet, selon Datamonitor⁴¹, les organisations qui traitent de gros volumes de demandes simples (comme donner de l'information non sensible qui se trouve sur leur écran) devraient aujourd'hui avoir introduit des dispositifs d'automatisation en faisant appel notamment au libre-service et à la numérisation.

En Finlande, en France et en Espagne⁴², les services des impôts sont maintenant munis d'un système permettant l'automatisation du traitement des déclarations d'impôts. En effet, chaque année et durant une période bien précise, les employés de bureau sont débordés par le traitement de ces formulaires. Suivant cette logique, l'un des objectifs principaux du système de déclaration d'impôts en ligne est de dégager les agents de bureaux du traitement d'une tâche extrêmement volumineuse et simple. Afin d'y parvenir, les services des impôts ont procédé à la numérisation du *workflow* (déroulement automatisé des opérations) et la plupart des opérations simples et sans valeur ajoutée sont maintenant traitées par le système informatique. En conséquence, le personnel qui était autrefois responsable de telles activités est maintenant disponible pour s'attarder à des opérations qui demandent des contacts plus personnalisés avec la clientèle.

Dans un des grands organismes, le traitement de l'image est en fonction depuis 1996. Un transfert électronique permet d'intégrer dans le fichier central les avis de renouvellement de documents qui ont transité par l'organisme au moment du renouvellement simultané d'un autre document. Ces données sont validées et mises à jour selon des critères précis. On peut ainsi émettre un grand nombre de documents et actualiser le dossier des clients concernés. De plus, un traitement manuel permet de valider et de compléter les dossiers qui ne sont pas conformes.

Au total, plus de 1 500 000 demandes sont traitées automatiquement sans aucune intervention humaine. Ces demandes sont acheminées soit par informatique par l'intermédiaire d'autres organismes, soit par le courrier postal, puis traitées massivement à l'intérieur du système informatique. Les demandes qui nécessitent un traitement (environ 500 000) sont segmentées par lots, selon la nature du traitement, et acheminées à l'intérieur du système informatique. Les agents du traitement sont affectés à certains lots et les demandes leur parviennent une à la suite de l'autre.

⁴¹ Datamonitor, 2002.

⁴² Institute für Informationsmanagement, *op. cit.*

Pour cet organisme, un avantage important de cette pratique est qu'elle permet d'équilibrer les périodes de fort achalandage du traitement et de faible achalandage téléphonique en affectant un groupe de préposés téléphoniques au traitement, pour un certain temps, dans le but d'y effectuer certains lots déterminés.

8.3 Tirer profit de l'expérience du personnel⁴³

Un bon exemple de synergie entre les canaux est le rôle que le préposé peut jouer dans l'optimisation des modes de prestation basés sur le Web. En effet, les préposés aux renseignements sont souvent les mieux placés pour proposer des améliorations au contenu des sites Web et des bases de données. En répondant au téléphone, ils doivent parfois faire face à l'émergence d'une nouvelle demande et il se peut que celle-ci devienne par la suite une demande récurrente. Le lien privilégié qu'ils entretiennent avec le citoyen leur permet d'anticiper ou de percevoir les défaillances avant qu'elles ne deviennent problématiques pour le centre de relations clientèle. Sans un bon processus mis en place, une telle situation risque de congestionner sporadiquement les lignes téléphoniques ou d'inonder le CRC de courriels.

Selon RightNow, l'organisation qui désire se prémunir contre une telle éventualité a intérêt à faciliter la mise en ligne d'informations par les préposés. De cette façon, la base de données Web va rapidement et continuellement s'adapter aux besoins de la clientèle. Ce dispositif améliore considérablement la qualité du service et du libre-service et permet aux ressources du centre de relations clientèle de s'investir personnellement dans cette quête.

Dans un autre organisme, un système de suggestions des employés fait partie du processus d'assurance qualité. L'idée de base est de stimuler et de satisfaire le désir de mobilisation et d'implication des employés tout en faisant profiter l'ensemble de l'organisation de l'expérience du personnel de première ligne. Ce projet vise à promouvoir et à utiliser la créativité des employés, en les amenant à suggérer des changements concrets, réalisables et bénéfiques. Les objectifs du programme sont d'optimiser les opérations, d'améliorer la qualité du service à la clientèle et de mobiliser le personnel.

Plus concrètement, l'employé qui désire transmettre une idée d'amélioration utilise un formulaire disponible sur l'intranet. Il remplit ce formulaire, qui est ensuite acheminé au directeur de l'employé, au chef de service et au responsable du registre de l'employé. Le suivi est effectué à l'intérieur du système

⁴³ RightNow Technologies, 2003b.

sur un autre formulaire regroupant la suggestion de l'employé et toutes les étapes de suivi franchies par le responsable du registre pour la suggestion.

Depuis l'implantation du système de suggestions des employés en 2000, 1963 suggestions ont été formulées de la part des employés et, de ce nombre, 1301 ont été retenues. Il est à noter que, même si elles ont été retenues, les propositions ne sont pas automatiquement mises en œuvre, puisque certaines d'entre elles impliquent des coûts considérables, Il est donc nécessaire de procéder à des évaluations. Tous les employés peuvent prendre connaissance de l'ensemble des propositions de chaque direction en consultant les archives du système par l'intranet. De plus, chaque année, des articles sont rédigés dans le journal de l'organisme afin de faire connaître les améliorations apportées par le système, ainsi que leurs instigateurs. On valorise ainsi l'employé, en plus de faire connaître davantage le système.

8.4 Intégration des bases de données et historique commun des interventions

Obtenir une vision englobante du citoyen est l'objectif de la plupart des CRC gouvernementaux et non gouvernementaux. Une telle vision permet en effet d'offrir un service plus rapide, plus personnalisé et de meilleure qualité. Toutefois, afin d'atteindre cet état, l'élément essentiel est l'accès des préposés à l'ensemble de l'information pertinente. Dans la réalité, l'information n'est jamais totalement centralisée et il est plutôt rare de voir un préposé qui ait un accès absolu aux renseignements⁴⁴.

Cette information pertinente, essentielle à la vision à 360 degrés, comprend non seulement l'information sur les programmes et processus de l'organisme, mais également celle sur l'historique des interventions du client, sur ses correspondances, etc.⁴⁵. Selon RightNow, cette base de données doit également fournir un portrait multimode de la prestation de services, c'est-à-dire qui permet de voir tous les contacts qu'a eus un citoyen avec l'organisme, peu importe le mode de prestation⁴⁶.

CONCLUSION

Tous les CRC des grands organismes travaillent actuellement à la diversification des modes et à l'intégration des systèmes et des processus de l'organisation. Le virage multimode des CRC est une tendance incontestable. Ainsi, selon le modèle de Genesys, ils se situent à la deuxième génération, tout comme la majorité des CRC canadiens et américains.

⁴⁴ Venetica, 2004, p. 6.

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ RightNow Technologies, 2003b, p. 10.

Aujourd'hui, la quasi-totalité des centres de relations clientèle, canadiens, américains et québécois, proposent plus d'un mode de prestation de services. Qui plus est, ces centres sont de plus en plus basés sur les technologies Web. Toutefois, selon les données recueillies dans cette étude, les grands organismes du Québec accusent un léger retard sur les CRC canadiens et américains pour ce qui est des modes libre-service basés sur le Web. Ce retard s'accroît lorsque l'on considère les modes les plus récents (clavardage, collaboration Web, rappel Web, VoIP et autres).

Il est également possible d'affirmer que, si les grands organismes proposent une bonne largeur, c'est-à-dire plusieurs modes, dans la prestation de services, la profondeur n'est cependant pas toujours au rendez-vous. En effet, dans certains CRC des grands organismes, les nouveaux modes de prestation de services développés n'offrent pas la possibilité d'effectuer des transactions. En conséquence, il n'est parfois possible d'obtenir que de l'information non personnalisée à caractère général.

Le développement et l'intégration des nouveaux modes de prestation des services dans les CRC modifient le rôle et la charge de travail des préposés. Les compétences recherchées comprennent de plus en plus de compétences écrites. L'ajout de nouveaux modes de prestation ne signifie pas automatiquement une diminution des appels ou de la charge de travail. Au contraire, selon ICMI, dans près de la moitié des cas l'ajout de nouveaux modes fait augmenter le nombre d'appels, à tout le moins au début. Dans les grands organismes, ce sont des groupes distincts de préposés qui traitent les courriels et ils répondent également au téléphone. Dans la littérature, on indique que cette tâche peut être confiée à l'ensemble des préposés ou à des groupes affectés uniquement au courriel.

Les modes de prestation qui subissent la plus forte décroissance sont le courrier postal et le télécopieur. Il est également possible d'observer une diminution du volume des appels dans certains centres de relations clientèle. Les principaux obstacles cités par les gestionnaires des CRC sont la sécurité de l'information, la difficulté d'intégrer la technologie avec les systèmes existants, le manque de budget et le manque d'information quant à la part de marché pour les services en ligne. Viennent ensuite les obstacles secondaires, tels que l'embauche et la formation de préposés aux compétences utiles au fonctionnement dans un univers multimode, l'aspect intimidant de l'ampleur des travaux et, enfin, le sentiment que les technologies ne sont pas encore mûres.

Enfin, précisons qu'un léger retard technologique sur les centres de relations clientèle les plus avancés ne doit pas être considéré uniquement comme un handicap. Dans certains cas, il peut être préférable

d'attendre que la technologie soit éprouvée et qu'elle ait gagné en maturité avant de l'implanter afin d'éviter de tomber dans les mêmes pièges que les autres CRC et de profiter des bons coups. Les défis de demain ne se retrouvent plus dans le développement des technologies, mais plutôt dans l'intégration de celles-ci aux systèmes et aux processus actuels des organisations.

Lexique

Back office : Dans un contexte de centre d'appels, ensemble des activités non directement liées au téléphone (par exemple suivi de dossier, réponse à des courriers...). Dans un contexte général, ensemble des entités de l'entreprise sans contact direct avec la clientèle : comptabilité, production, informatique, RH, finance, logistique, etc. « Arrière-guichet » en français.

Centre d'appels : Équipe qui traite, par téléphone pour l'essentiel, un ensemble homogène d'interactions avec la clientèle selon un processus structuré mis sous contrôle (que la mission soit d'informer, prospecter, vendre, assister, dépanner). *Call centre* en anglais; *call center* en américain. Définition simplifiée : équipe dont la vocation est de réaliser sa mission par téléphone, que cela soit d'informer, prospecter, vendre, assister ou dépanner les clients.

Centre de relations clientèle : Équipe qui traite à distance un ensemble homogène d'interactions (téléphone, courrier, fax, courriel, Web...) avec les clients selon un processus structuré mis sous contrôle (que la mission soit d'informer, de prospecter, de vendre, d'assister, de dépanner).

Centre virtuel : Centre comprenant plusieurs groupes d'agents, habituellement répartis dans divers établissements, que l'on considère comme faisant partie d'un seul centre pour le traitement des appels.

Clavardage : Cette technologie permet au client d'échanger des messages avec un préposé en temps réel par l'intermédiaire d'un clavier et d'une connexion Internet.

Distribution automatisée des appels (DAA ou ACD) : Système de distribution automatique des appels, selon des règles prédéterminées. Un système de DAA facilite la gestion des attentes et renvoie, le cas échéant, vers un serveur vocal. Un historique des appels permet d'établir des statistiques sur le nombre d'appels par jour et par agent.

Gestion de la relation clientèle : Méthode suivie par l'entreprise pour modifier ses interactions avec sa clientèle, ses clients éventuels, ses employés ou ses partenaires en vue d'obtenir des bénéfices permanents supérieurs et d'accroître sa marge.

Front office : Dans un contexte de centre d'appels, ensemble des activités directement liées au téléphone (conversation, post-appel, pause). Dans un contexte général, ensemble des points de contact avec la clientèle : agences, force de vente itinérante, distributeurs, marketing direct, techniciens intervenant sur site, service client, centre d'appels, site Web...

Libre-service Web : Dispositif automatisé permettant au client d'obtenir de l'information ou d'effectuer des transactions sans l'intervention d'un préposé.

Mode de prestation de services : Selon l'Office québécois de la langue française (www.granddictionnaire.com), le terme *mode (de prestation de services)* est un « moyen permettant aux citoyens de recevoir de l'information et d'accéder aux services gouvernementaux ». De plus, « lorsque plusieurs modes de prestation de services sont offerts simultanément [...] on parlera alors de *prestation de services multimode* ou de *services multimode* ».

Navigation assistée Web : Fait globalement référence à la capacité des agents et des citoyens d'interagir, tout en conduisant une conversation vocale ou écrite (*chat*), en partageant du contenu, notamment en suggérant (*pushing*) des pages Web, des formulaires et des applications et en marquant à l'écran l'information pertinente.

Rappel Web : Sur demande d'un internaute visitant un site Web, mise en relation avec un centre d'appels par rappel, immédiat ou ultérieur, du correspondant par l'entremise du réseau téléphonique.

Réponse vocale interactive (RVI) : Selon la définition qu'en donne le sous-comité RVI du Centre d'expertise des grands organismes, la *réponse vocale interactive* repose sur un système téléphonique permettant de fournir aux clients de l'information générale ou personnalisée à toute heure de la journée, d'effectuer des transactions spécifiques de façon autonome à toute heure de la journée et de répartir adéquatement les appels aux préposés en fonction de l'organisation du travail en place.

Routage par compétence : Direction donnée à un appel en fonction de l'ensemble de compétences nécessaires pour traiter l'appel (technicité, langue, niveau d'expertise...).

Routage universel : Mode d'acheminement de l'information qui permet à une organisation de fournir des services de qualité similaire, peu importe les modes de prestation de services, en offrant une vision englobante du citoyen/consommateur.

Reconnaissance vocale : Technique grâce à laquelle un appareil peut reconnaître la voix humaine. Elle permet à l'interlocuteur d'accéder par la voix à un système téléphonique ou informatique. Un téléphone cellulaire à composition vocale constitue un exemple courant de cette technologie. Dans les CRC, pour certaines applications, on a recours à la reconnaissance de la parole pour remplacer l'utilisation du clavier numérique..

Protocole de voix sur IP (VoIP) : Protocole de communication qui permet d'utiliser Internet plutôt qu'une ligne téléphonique pour les communications vocales.

Workflow (Déroulement automatisé des opérations) : Terme désignant les logiciels qui permettent d'acheminer automatiquement des événements ou des lots de travaux d'un utilisateur ou d'un programme à un autre. L'automatisation d'une procédure standard se fait par l'imposition d'un ensemble de règles séquentielles. Chaque tâche, une fois terminée, amorce automatiquement l'étape logique suivante du procédé jusqu'à l'achèvement de la procédure.

RÉFÉRENCES

ADAE – ATICA (2003). *État de l'art et meilleures pratiques en matière d'intégration de services en ligne personnalisables*, [en ligne], [http://www.adae.gouv.fr/article.php3?id_article=166] (page consultée le 15 juin 2005).

ANTON, Jon, Laurent PHILONENKO et Steve MORRELL (2002). *20:20 CRM: A Clear View of the Future of the Contact Center*, California, The Anton Press, 143 p.

ASIA PACIFIC CALL CENTRE NEWS (2002). *Speech Rec reduce call time (May 1st 2002)*, [en ligne], [<http://www.apccn.com/archive.php>] (page consultée le 15 juin 2005).

CROCHET DAMAIS, Antoine (2002). « Les centres de contacts en 9 questions », *Journal du Net* [en ligne], [http://www.journalinformatique.com/0207/020722_callcenter.shtml] (page consultée le 6 décembre 2004).

DATAMONITOR (2002). *The Future of Customer Service Software*, document disponible sur commande auprès des auteurs.

DUPIN, Olivier (2003). *Mettre en place une stratégie multicanal*, rapport de consultant non publié.

GENESYS TELECOMMUNICATIONS LABORATORIES, INC. (2003). *Best Practices. The Path to a Black Belt in Customer Service*, [en ligne, sur abonnement], [<http://www.genesyslab.com/>] (page consultée le 15 juin 2005).

ICMI (Incoming Calls Management Institute) (2001). *The Multichannel Call Center Study Final Report*, rapport disponible sur commande auprès des auteurs, [<http://www.incoming.com>].

INSTITUTE FÜR INFORMATIONSMANAGEMENT BREMEN GbbH et DANISH TECHNOLOGICAL INSTITUTE (2004). *Reorganisation of government back-offices for better electronic public services – European good practices (back-office reorganisation)*, [en ligne].

[\[http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/back_office_reorganisation_volume1_mainreport.pdf\]](http://europa.eu.int/information_society/activities/egovernment_research/doc/back_office_reorganisation_volume1_mainreport.pdf) (page consultée le 15 juin 2005).

MOLÈS, Philippe et Karim CHAABOUNI (2002). *E-mails entrants : de l'art de s'organiser pour un traitement rapide, personnalisé et rentable*, Accenture, [en ligne], [\[http://www.accenture.com/xdoc/fr/locations/france/pdf/icmsema.pdf\]](http://www.accenture.com/xdoc/fr/locations/france/pdf/icmsema.pdf).

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2001). *Multi-Channel Value Quantification. A PWC Consulting Research Initiative*, [en ligne], [\[http://i.cmpnet.com/wstonline/downloads/20020415_crm.pdf\]](http://i.cmpnet.com/wstonline/downloads/20020415_crm.pdf).

RIGHTNOW TECHNOLOGIES (2003a). *From Call Center to Contact Center: How to Successfully Blend Phone, Email, Web and Chat to Deliver Great Service and Splash Costs*, document de présentation technique, [en ligne, sur abonnement], [\[http://www.rightnow.com\]](http://www.rightnow.com).

RIGHTNOW TECHNOLOGIES (2003b). *Best Practices for the Web-Enabled Contact Center: 17 Lessons That Can Help You Maximize the Quality and Cost-Efficiency of Your Company's Customer Service*, document de présentation technique, [en ligne, sur abonnement], [\[http://www.rightnow.com\]](http://www.rightnow.com).

SERVICES TRIAD INC. (2001). *La gestion d'un centre de contacts clientèle*, Les Éditions Transcontinentalinc.

SERVICES TRIAD INC. (2004). *Évolution des CCC multicanaux et les impacts sur le libre-service*, rapport de consultant non publié.

VENETICA (2004). *Achieving Customer Service Excellence: The Vital Role of Content Integration*, [en ligne], [\[http://www.crm2day.com/library/EpZlkkullVrJFnaojF.php\]](http://www.crm2day.com/library/EpZlkkullVrJFnaojF.php).

Annexe 1

Les quatre générations de centres de relations clientèle

Première génération Optimisation du centre d'appels	Deuxième génération Diversification des modes de prestation de services	Troisième génération Intégration des modes aux systèmes et aux processus	Quatrième génération Optimisation du centre de relations clientèle multimode intégré
Projets d'unification du service à la clientèle	Quasi-unification des CRC	Unification des CRC	Opérations Multi sites CRC « multisites virtuel »
Files basées sur la durée d'attente	Diversification des modes de prestation de service et début d'intégration des systèmes	Intégration des modes de prestation de services aux systèmes et processus	Communication multimode entrante et sortante Intégration des appels entrants et sortants
Gestion des appels téléphonique	Gestion évoluée des appels	Stratégie de migration multimode	<i>Closed loop communications</i> Cheminement prédéterminé (100 % premier contact)
Mêmes services pour tous les appelants	Segmentation des compétences des agents Segmentation des clients	Meilleur mode et ressource pour chaque consommateur / besoin	Meilleur mode et ressource pour chaque consommateur / besoin à l'ensemble du réseau. Vente proactive et vente croisée, <i>marketing 1 to 1</i>
Messages lors de l'attente	Libre-service RVI, annonce de l'attente et reconnaissance vocale	Libre service multimode	Opérations 100 % 24/7
Extraction d'information simple sur les appels	Extraction d'information simple sur les appels		Renouvellement de contrats, notes avant échéance
Contrôle de base des opérations et des agents	Statistiques sur l'efficacité globale et sur la satisfaction de la clientèle	Statistiques sur l'efficacité par modes et sur la satisfaction de la clientèle	Renouvellement de contrats, notes avant échéance
Temps de « pas prêt »	Contrôle évolué des opérations et des agents	Contrôle multimode des opérations et des agents	Formation sur les lieux, basée sur le <i>feedback</i> en temps réel
	Efficacité des agents, acquisition de compétence et satisfaction	Efficacité des agents, acquisition de compétence et satisfaction selon le mode	

Adapté de Genesys (2003), *The Path to Black Belt in Customer Service*. document de présentation technique.

Annexe 2

Canevas d'entrevue :

La prestation de services multimode dans les grands organismes

Contexte et problématique

Le but est d'aider les gestionnaires des centres de contacts avec la clientèle (CCC) du Centre d'expertise à développer une vision globale de la prestation de services multimode (« multicanal ») et à saisir les implications que son implantation aura sur la façon d'offrir les services et d'organiser le travail dans leur organisme.

Stratégie d'enquête

Afin de fournir un rapport final de recherche contenant des observations et les tendances de la prestation de services multimode, le stagiaire propose la stratégie d'enquête suivante :

- Entrevues menées auprès des gestionnaires et autres personnes clés si possible;
- Observations au sein des six grands organismes;
- Revue de la littérature.

Questions générales à poser aux personnes rencontrées

1. Quels sont les différents canaux de prestation de service ? Quel est le plus populaire ? Avez-vous des statistiques ? Quel est votre engagement de service ?
2. Comment votre organisation reçoit-elle et traite-t-elle les différentes demandes ? En d'autres termes, y a-t-il un bris de services entre la première et la deuxième ligne ?
3. Quelles sont les prochaines étapes que vous comptez entreprendre ou que vous avez dernièrement entreprises dans le but d'améliorer la prestation de services multimode ?
4. Quels sont les *impacts* de ce mode de prestation sur votre organisation ?
5. Quels sont les problèmes que vous rencontrez actuellement ou qui sont envisageables, par rapport aux modes, dans un avenir rapproché ?
6. Est-ce que ces problèmes sont connus des autres gestionnaires ou employés ?
7. En relation avec ces problèmes, quelles solutions préconisez-vous et entrevoyez-vous des obstacles potentiels ?
8. Qu'est-ce qui fonctionne bien dans votre CRC ? Quelles sont vos réussites récentes ?
9. Est-ce que vous disposez d'une stratégie de services multimode (migration) ? Quels en sont les objectifs ?

Questions spécifiques à poser aux gestionnaires d'organismes (Check-list)

Clientèle :

1. Votre clientèle est-elle divisée (segmentée) en sous-groupes distincts ?
2. De quelle façon mesurez-vous la satisfaction de la clientèle ?
3. Quels canaux sont les plus populaires ? Avez-vous des chiffres ?
4. Est-il possible pour un bénéficiaire d'obtenir le service qu'il désire lors du premier contact ? Si oui, dans quel ordre de grandeur (%) ?
5. Est-il possible pour le client de satisfaire sa propre demande en mode libre-service ? Dans quelle proportion ?

Technologie :

1. Est-ce que l'information est commune et accessible à tous les employés ? (base de données centralisée) ? Vous est-il nécessaire d'y accéder souvent ?
2. Existe-t-il des liens/relais entre le *front office* et le *back office* ? Si c'est le cas, décrire ces liens.
3. Est-il possible pour un préposé d'avoir une vue d'ensemble des canaux empruntés récemment par une personne ? (Historique commun des interventions)
4. Disposez-vous d'un système de gestion de la relation clientèle (CRM, *Customer Relationship Management*) ? Si oui, y a-t-il un mode qui soit complètement intégré au système ? Lequel ?
5. Disposez-vous de stratégies ou d'outils afin de mieux connaître et donc offrir des services personnalisés à votre clientèle (identification client, segmentation, exploration de données [*data mining*], profilage [*profiling*], etc.) ?
6. Est-ce que l'organisation est en mesure de suivre la trace des interactions avec les citoyens, c'est-à-dire d'emmagasiner de l'information sur leurs préférences (type de demandes, services consommés, satisfaction, canaux favoris, migration récente...) ?

Organisation :

1. Est-ce que chaque canal relève d'une direction ?
2. Est-ce que plusieurs directions sont impliquées dans le traitement d'une demande ?
3. Est-ce que ces directions travaillent ensemble ou en silos ?
4. Quelles sont leurs positions face à la prestation de services multimode ?
5. Est-ce que votre organisation dispose de stratégies afin de faire migrer la clientèle vers des canaux plus rentables ?

Internet et courriels :

1. Constatez-vous un accroissement du volume de courriels de la part des citoyens ? Si oui, comment le gérez-vous ?
2. Qui répond aux courriels ? S'agit-t-il d'un groupe d'employés distinct ?
3. Quel est votre délai de réponse moyen ?
4. Quelle partie de son temps un préposé au courriel consacre-t-il à d'autres tâches ?
5. Est-ce que le préposé au téléphone peut savoir si le citoyen a envoyé un courriel auparavant ?
6. Quel type de soutien offrez-vous aux citoyens qui visitent sur votre site Internet ?

Personnel :

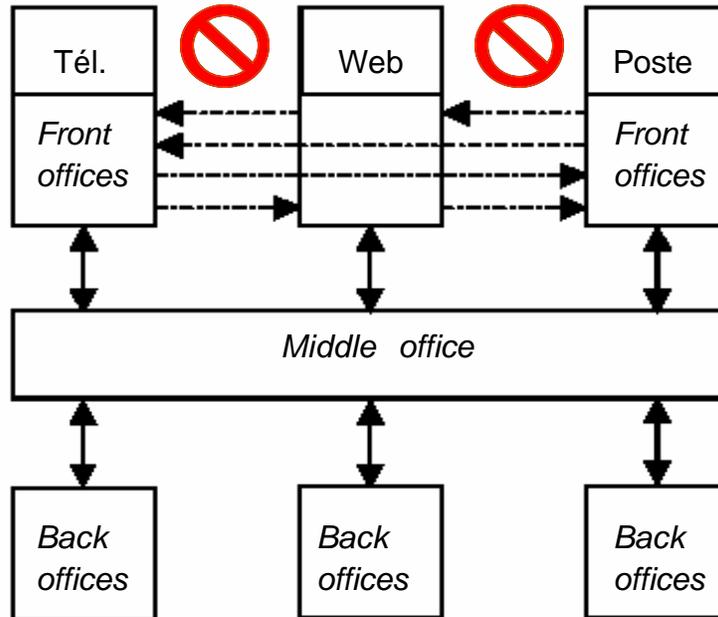
1. Quels sont les différents types et niveaux de spécialisation des employés qui travaillent dans votre centre de contacts (express, spécialiste, généraliste) ?
2. Est-ce que les employés ont les compétences requises pour travailler dans un contexte de prestation de services multimode ? Sinon, quels sont, selon vous, les défis à relever par les ressources humaines ?
3. Comment réagissent les employés/syndicats aux enrichissements de tâches qui accompagnent la prestation de services multimode et le CRM ?
4. Quel est le climat de travail dans le CCC ?
5. Quel est le taux de roulement des employés au sein de votre centre d'appels ?

Autres questions et commentaires :

1. Y a-t-il d'autres questions ou aspects de la prestation de services multimode auxquels vous aimeriez que nous portions attention ?
2. Avez-vous des commentaires ou des pistes d'améliorations à suggérer concernant le mandat, la méthodologie ou les livrables ?

Annexe 3

Architecture multimode non intégrée

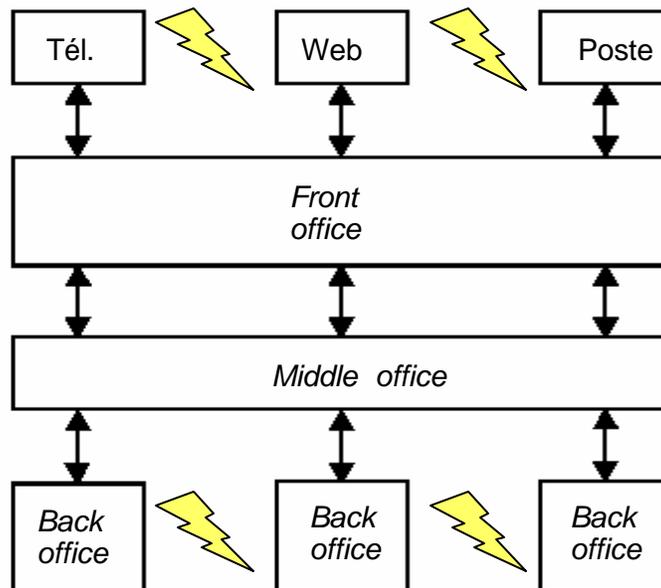


Source : Adapté de IDA Interchange of Data between Administration (2004), *Multichannel Delivery of Government Services*, [en ligne], [\[http://www.elo.nl/elo/Images/multi-channel_main_tcm70-44887.pdf\]](http://www.elo.nl/elo/Images/multi-channel_main_tcm70-44887.pdf) (page consultée le 15 juin 2005).

Dans cette architecture, les modes de prestation utilisent différentes bases de données. L'information n'est donc pas mise à jour automatiquement et peut, de ce fait, ne pas être cohérente. Des bases de données sont construites pour chacun des modes pris isolément. Il n'y a pas de vue globale du citoyen et la prestation de service uniforme est plus difficile.

Annexe 4

Architecture multimode intégrée

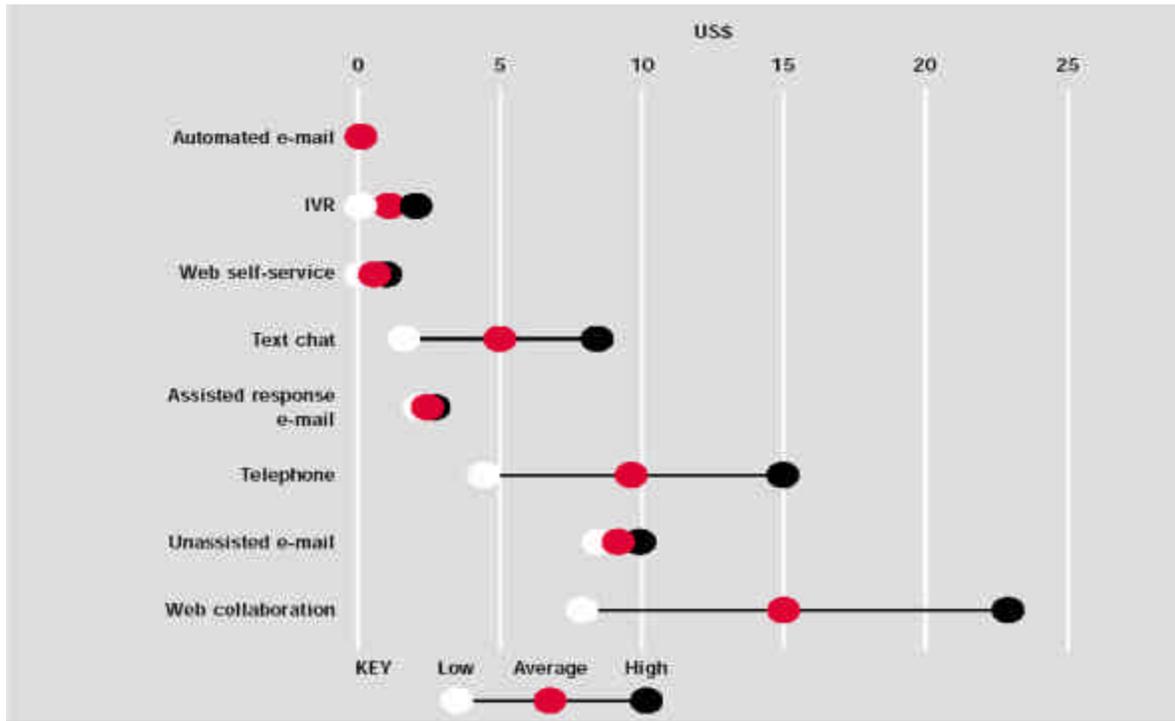


Source : Adapté de IDA Interchange of Data between Administration (2004), *Multichannel Delivery of Government Services*, [en ligne], http://www.elo.nl/elo/Images/multi-channel_main_tcm70-44887.pdf (page consultée le 15 juin 2005).

Dans cette architecture, les différents modes nourrissent et interrogent une seule et unique base de données constamment mise à jour. Ces données ne sont entrées qu'une seule fois et elles peuvent être réutilisées par le *back office* en passant par le *middle office*.

Annexe 5

Coûts moyens par mode de prestation de services aux États-Unis, toutes industries confondues



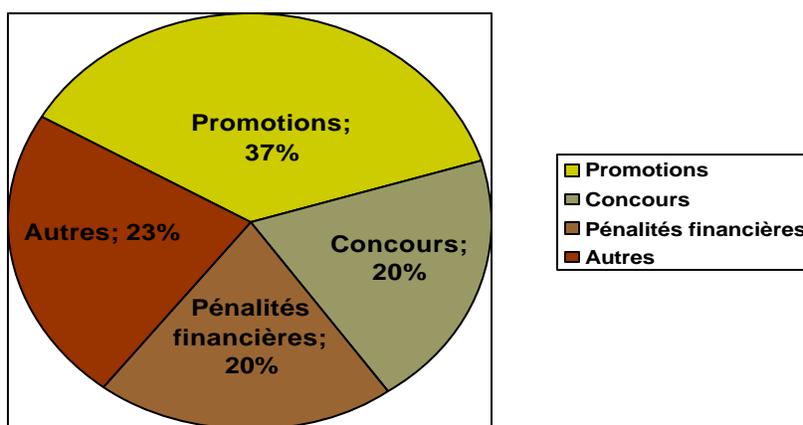
Costs of interaction by media channel

Source: ContactHub

Source : J. Anton, L. Philonenko et S. Morrell (2002), *20:20 CRM: A Clear View of the Future of the Contact Center*.

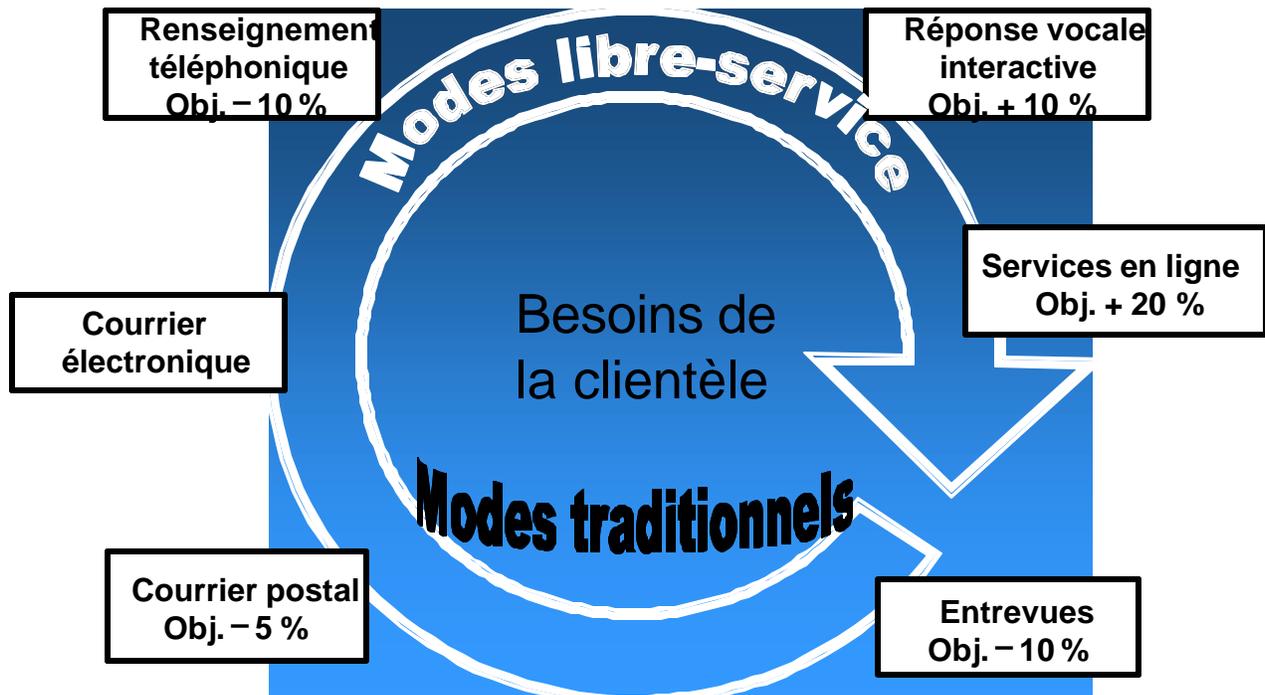
Annexe 6

Facteurs de motivation et mesures incitatives ayant pour but de diriger la clientèle vers les canaux libre-service pour les CRC



Annexe 7

Exemple de stratégie de migration de la clientèle



Annexe 8

Durée moyenne des transactions par mode aux États-Unis

	Moins de 150 secondes (%)	151 à 300 secondes (%)	301 à 600 secondes (%)	601 secondes et plus (%)	Total (%)
Téléphone Agent	38	41	15	7	100
RVI	67	33	0	0	100
Courrier électronique	13	43	14	30	100
Télécopieur	14	38	36	12	100
Clavardage	0	27	36	36	100
Courrier postal	15	23	31	31	100

Source : ICMI (2001), *The Multichannel Call Center Study Final Report*.

Annexe 9

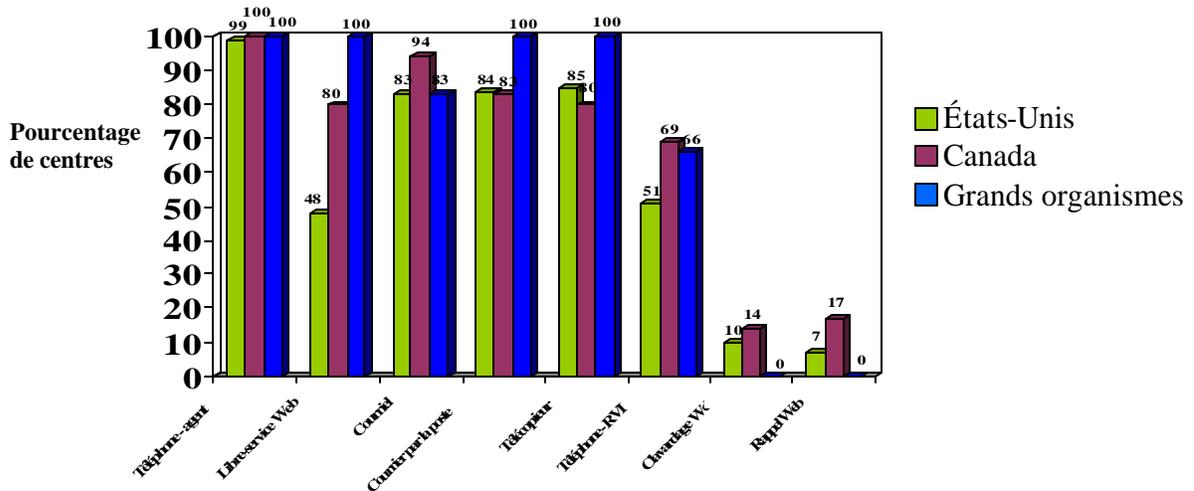
Taux de résolution au premier appel par mode

	91-100 % (%)	81-90 % (%)	71-80 % (%)	50-70 % (%)	0-50 % (%)	Total % (%)
VoIP	93	7	0	0	0	100
Rappel Web	90	7	0	3	0	100
Clavardage	76	11	8	0	5	100
Courrier postal	62	22	7	5	4	100
Télécopieur	57	27	3	8	5	100
RVI	56	22	10	7	5	100
Courriel	33	29	20	10	8	100
Téléphone Agent	32	36	10	17	5	100

Source : ICMI (2001), *The Multichannel Call Center Study Final Report*.

Annexe 10

Modes de prestation de services informationnels utilisés dans les CRC des États-Unis, du Canada et des grands organismes



Annexe 11

Modes de prestation de services informationnels et transactionnels utilisés dans les CRC des États-Unis, du Canada et des grands organismes

