



d'œil

L'OBSERVATOIRE
DE L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE



TABLE DES MATIÈRES

Performance

- 2** L'amélioration des services aux citoyens et la gestion de la performance au cœur des préoccupations des grands organismes
par Marc Lacroix
- 4** La simplification du langage administratif
par Julie Fortin
- 6** L'assurance qualité des centres d'appels
par Annie Thibodeau et Mélanie Fortier
- 9** La gestion des courriels
par Claude-Amélie Robitaille et Serge Boutin
- 12** Le traitement des plaintes
par Abdelali Abdessadek

Les grands organismes, des services publics en contact étroit avec les citoyens. Chaque jour, des milliers de québécois poussent la porte de leurs bureaux, écrivent ou téléphonent à leur personnel. Pour le meilleur, une prestation de services reconnue excellente et quelquefois pour le pire, quand la machine administrative grippe.

Agents, cadres et dirigeants de ces organisations ont ainsi acquis une expertise enviable en matière d'accueil et de communication avec le public. Une situation qui est le fruit d'un labeur quotidien et d'initiatives heureuses telle que la création en 2000 du Centre d'expertise des grands organismes. Une initiative originale, groupe ou plutôt nébuleuse de recherche dont les résultats sont exemplaires pour l'ensemble du secteur public.

Ce *Coup d'œil* met en lumière les conclusions des travaux du Centre d'expertise sur quatre aspects très concrets du service au citoyen : la communication, écrite, téléphonique et électronique et les plaintes. Auparavant, le coordonnateur du Centre nous présente sa courte histoire, ses réalisations et ses objectifs.

Je remercie les étudiantes et étudiants de l'ENAP, collaborateurs du Centre d'expertise, qui ont participé à la réalisation de ce numéro et au premier chef Julie Fortin qui a inspiré et coordonné l'ensemble en plus d'écrire elle-même un article.

Louis Côté

Directeur de L'Observatoire de l'administration publique

L'amélioration des services aux citoyens et la gestion de la performance au cœur des préoccupations des grands organismes

Par **Marc Lacroix**

Marc Lacroix est vice-président aux Services à la clientèle de la Régie des rentes du Québec et coordonnateur du Centre d'expertise des grands organismes

marc.lacroix@rrq.gouv.qc.ca

Depuis sa création en mars 2000, le Centre d'expertise des grands organismes¹ fait l'objet d'un intérêt grandissant au sein de la fonction publique québécoise. Pour rendre compte de sa réussite, nous présenterons successivement dans cette brève introduction la genèse de cette initiative, les principes et les étapes de sa concrétisation et les bénéfices qu'en retirent les membres.

Le renouvellement du cadre de gestion gouvernementale est axé sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et aux entreprises ainsi que sur l'optimisation de la performance des services gouvernementaux. La volonté des grands organismes de participer activement à la modernisation de l'État a incité leurs responsables à engager une démarche de partenariat pour mettre à profit les expertises et les ressources de leurs organisations respectives.

Cette coopération étroite entre des organisations ayant une parenté de préoccupations permet d'accélérer leur propre transformation dans le sens des exigences de la Loi sur l'administration publique. C'est pour cette raison que le Centre d'expertise oriente ses activités vers le partage des façons de faire, le repérage, la diffusion et l'implantation des meilleures pratiques, de même qu'il investit dans la formation des acteurs impliqués dans le domaine de la prestation de services. En outre, de sa propre initiative ou sur invitation, le Centre d'expertise émet des avis destinés aux organismes centraux lorsque des enjeux particuliers le justifient.

Le pari d'explorer ces dimensions de la gestion s'inspirait à l'origine de pra-

tiques similaires expérimentées dans plusieurs pays anglo-saxons (Angleterre, Australie, Nouvelle-Zélande) engagés résolument dans la voie de la réforme administrative. Capitaliser sur la coopération et le travail en réseau devait donner un élan décisif pour enraciner les organismes membres du Centre dans une culture de gestion par résultats et pour améliorer significativement la livraison de leurs services aux citoyens.

À la poursuite de cette ambition, le Centre d'expertise des grands organismes s'est doté d'une structure souple, respectant les caractéristiques distinctes des organismes et leur autonomie. Cette structure, chapeauté par un comité directeur, s'articule autour de réseaux d'échange. Le comité directeur, où siège un membre de la haute direction de chaque organisme, détermine les orientations du Centre, planifie ses activités et approuve la programmation des travaux des réseaux d'échange. Les réseaux d'échange, composés d'un représentant de chaque organisme, étudient des thèmes liés à la modernisation de l'administration publique et considèrent les enjeux prioritaires pour les grands organismes: la simplification des communications écrites, le traitement des plaintes, la gestion

des centres d'appels, la perception des comptes à recevoir, la communication publique, la reconnaissance du personnel, la gouvernance, l'éthique, l'évaluation médicale, la formation à la tâche, la mesure des attentes et de la satisfaction de la clientèle...

Les trois années d'existence du Centre ont permis de forger graduellement la dynamique d'ouverture et de partage espérée par les initiateurs du projet. Celle-ci trouve son expression dans de nombreuses activités orientées vers la recherche du mieux-faire. Mentionnons au passage :

- La production, par chacun des réseaux, de mémoires et de rapports de recherche sur les meilleures pratiques recensées dans différents domaines de la prestation de services. Les organismes consacrent par la suite les efforts nécessaires pour implanter celles qui sont jugées utiles à la satisfaction des attentes des citoyens ainsi qu'à une performance accrue de l'organisme.
- La diffusion des meilleures pratiques recensées, notamment par la mise en ligne d'un site Internet accessible à toute personne intéressée par les travaux du Centre. Le site, qui s'enrichit périodiquement de nouveaux

contenus, devient au fil du temps un répertoire de savoir et de savoir-faire sur la prestation de services. Cette vitrine du Centre d'expertise reçoit mensuellement plus de 2200 visites.

- La tenue d'activités de formation et d'information (sessions de perfectionnement, conférences, colloques...) à l'intention des intervenants du service aux citoyens. Ces activités mettent à profit les travaux réalisés par les réseaux et favorisent l'acquisition des habiletés requises pour améliorer l'offre de service. La gestion de l'aspect relationnel de la prestation de services, les critères de qualité d'un rapport annuel, l'implantation réussie d'un programme d'assurance qualité, la rapidité dans les entreprises de service, le *coaching* en centre d'appels et la mobilisation par l'approche client ne sont que quelques-uns des thèmes abordés dans le cadre de ces activités.

Au cours de l'année 2002-2003 seulement, plus de 1460 personnes ont participé, à un titre ou un autre, aux travaux et activités du Centre. Voici les commentaires les plus fréquemment recueillis au regard des bénéficiaires associés à cette participation :

- L'isolement des gestionnaires opérationnels est substantiellement rompu : le maillage préconisé par le Centre incite à une collaboration continue dans le cadre des activités courantes.
- Les communautés de pratique (réseaux) institutionnalisent la mise en commun entre pairs des problématiques et des avenues d'amélioration. Un tel exercice comporte presque toujours une valeur ajoutée pour les participants.
- Les ressources² mises à la disposition des participants pour la conduite de leurs travaux constituent un signal tangible de l'appui des dirigeants à la démarche d'amélioration des services publics.

- La valorisation des réussites permet l'émulation et stimule la fierté de travailler dans le secteur public.
- La mise en œuvre des pratiques modèles s'en trouve accélérée. Le Centre d'expertise joue donc en quelque sorte un rôle de catalyseur.

En créant un Centre d'expertise, les dirigeants³ des grands organismes misaient sur la contribution de leur personnel au développement d'une culture d'excellence au sein de la fonction publique. Les articles qui suivent illustrent le succès de leur entreprise en témoignant de la multiplicité et de la richesse des recherches menées dans un but d'amélioration des services aux citoyens. ■

Notes

¹ Le Centre d'expertise des grands organismes réunit des représentants de la Régie de l'assurance maladie du Québec, la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, la Société de l'assurance automobile du Québec, la Commission des normes du travail et la Société de la faune et des parcs du Québec.

² Le Centre d'expertise dispose d'un budget annuel de fonctionnement permettant de financer toutes ses activités. Il importe de souligner aussi que des étudiants diplômés de l'ENAP et de l'Université Laval appuient les réseaux dans la réalisation des divers travaux.

³ Membres du comité directeur : M. Georges-Octave Roy (CARRA) ; M^{me} Mimi Pontbriand (RAMQ) ; M^{me} Christine Ellefsen (SAAQ) ; M. Gérard Bibeau (CSST) ; M. Pierre Boileau (CNT) ; M. Hervé Bolduc (FAPAQ) ; M. Marc Lacroix (RRQ).

La simplification du langage administratif

par **Julie Fortin**

Julie Fortin est étudiante au doctorat à l'École nationale d'administration publique du Québec et conseillère auprès du comité directeur du Centre d'expertise des grands organismes

julie_fortin@enap.ca

Sus au jargon. L'hermétisme de la littérature administrative a rompu le lien avec le citoyen, contraint trop souvent à un exercice de décryptage. Pour le renouer, les membres du Centre d'expertise préconisent de rétablir la langue dans la beauté de sa simplicité.

Dans le cadre de la modernisation de l'administration publique, les gouvernements déploient des efforts considérables afin de rapprocher l'État du citoyen. L'une des grandes préoccupations à cet égard consiste à simplifier les communications écrites destinées à la population, c'est à dire à les rendre plus accessibles, à les dépouiller tant que faire se peut de toute forme de langage hermétique (juridique, administratif ou autre), à s'assurer que le contenu du message à livrer soit simple, clair et précis tout en préservant les éléments essentiels du message à transmettre.

Si l'intérêt pour des communications claires et simples semble aller de soi, les politiques et directives mises de l'avant par les gouvernements en la matière sont plutôt récentes. Par exemple, le gouvernement fédéral américain a adopté, en 1998, une approche qui favorise le *plain language*. Chaque agence devait alors désigner un représentant officiel pour siéger à un comité inter agences, le *Plain Language Action Network*, et se doter d'un plan d'action en matière de simplification des communications écrites¹. La France a également entrepris des travaux en ce sens, qui s'inscrivent dans le cadre plus large de la simplification administrative. Ainsi, le Comité d'orientation pour la simplification du langage administratif (COSLA) a été mis sur pied. Composé de spécialistes du langage, d'associations d'aide aux usagers en difficulté et de représentants de l'administration, le COSLA a pour mission de simplifier le langage de l'administration pour le rendre plus accessible à tous, notam-

ment en révisant les différents formulaires administratifs².

Au Québec, la préoccupation pour des communications compréhensibles est tout aussi présente. En 2001, le Conseil des ministres demandait explicitement aux ministères et organismes de simplifier la langue de la communication avec le citoyen. De plus, un vaste projet de simplification de la communication gouvernementale, coordonné par le ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration (MRCI), a été mis en œuvre en 2002 afin, notamment, de produire un guide de la communication gouvernementale à l'intention des ministères et organismes et de proposer à ces derniers une méthode d'analyse permettant d'évaluer l'efficacité communicationnelle des documents écrits³.

Le Centre d'expertise des grands organismes a voulu accorder une attention particulière à cette problématique. En ce sens, il a créé en 2000 le réseau d'échange sur la simplification des communications écrites⁴, faisant ainsi figure de pionnier au gouvernement du Québec. Les membres de ce réseau ont pour mandat de partager l'expertise des grands organismes en matière de simplification des communications écrites, de recenser les meilleures pratiques en la matière et d'en faire bénéficier les ministères et organismes du gouvernement du Québec. Les travaux effectués jusqu'à maintenant par le réseau d'échange permettent de faire ressortir un certain nombre de pratiques utiles en matière de simplification. En voici quelques exemples⁵ :

- identifier la clientèle visée et ses compétences linguistiques;
- sensibiliser, responsabiliser et former les gestionnaires et le personnel à la simplification de la communication;
- promouvoir la qualité de la langue française;
- adopter, pour tous les documents, une présentation visuelle qui facilite la lisibilité;
- créer un poste de professionnel entièrement dédié aux communications administratives;
- soumettre les nouvelles communications destinées au public à un comité de lecture formé de préposés aux renseignements;
- valider systématiquement les nouvelles communications destinées au public auprès de groupes de discussion composés de clients potentiels;
- utiliser des formulaires administratifs pré remplis.

Les efforts et les ressources consacrées à la simplification des communications écrites doivent être considérés comme un investissement par les organisations publiques. En plus de contribuer directement à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, ils peuvent générer des économies liées à la diminution du nombre de plaintes, à la diminution du nombre d'appels pour obtenir de l'information supplémentaire ou encore à la réduction des délais de traitement dus à un dossier incomplet ... ■

Notes

- ¹ *Plain language : how to comply with the President's Memo on Plain Language*, <http://www.plainlanguage.gov/cites/vpguid.htm>
- ² Commission pour les simplifications administratives, <http://cosa.gouv.fr.acivites.htm>
- ³ MRCI, Réseau de simplification de la communication gouvernementale, <http://www.webmaestro.gouv.qc.ca/simplification/>
- ⁴ Les membres de ce réseau d'échange sont Danièle Noel (coordonnatrice du réseau, RRQ), Johanne Duchaine-Juan (CARRA), Louise Brochu (CNT), Denise Boutin (CSST), Danielle Beauchemin (FAPAQ), Louise Brochu (RAMQ), Hélène Royer (RRQ) et Pierre Fortier (SAAQ).
- ⁵ Pour plus de détails sur les travaux du réseau d'échange sur la simplification des communications écrites du Centre d'expertise des grands organismes, <http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/simplification.html>

La formation à la veille de l'ENAP

...Pour les gestionnaires, les personnes en situation de gestion et les professionnels de la fonction publique et des réseaux qui souhaitent implanter un réseau de veille ou améliorer leurs pratiques à cet égard...

Cette formation vous permettra d'acquérir des connaissances et d'amorcer les réflexions essentielles à une approche globale et intégrée de la fonction de veille. Elle vous amènera à améliorer vos compétences dans l'art d'utiliser de l'information dans une perspective de gestion tactique et stratégique de votre organisation.

Objectifs spécifiques

- Comprendre les notions de base du processus de la veille
- Apprendre à reconnaître les différents types de veille et leur intégration dans la veille et la planification stratégique de l'organisation
- Acquérir une approche analytique favorisant un diagnostic des besoins de veille de l'organisation
- Apprendre à instrumenter les composantes de la veille dans le cadre d'une stratégie globale de gestion de l'information organisationnelle
- Identifier les conditions nécessaires à l'orchestration d'une équipe de veille
- Se familiariser avec les outils de la veille

Contenu

L'activité se divise en trois modules :

Module 1 : Le contexte, les fondements, les enjeux, les facteurs de succès, les écueils et les outils de base de la veille.

Module 2 : Le déploiement de la veille et de ses composantes, méthodologie générale, diagnostic préalable, planification, implantation, organisation et évaluation du processus, importance de la dimension humaine.

Module 3 : L'utilisation des outils de la veille, principales techniques, exemples de produits et services.

Méthode pédagogique

La formation est dispensée sous forme d'exposés suivis d'exercices pratiques, individuels ou par petits groupes, et d'échanges entre les participants. À ceux-ci, un cahier de travail sera remis, incluant une bibliographie, une liste des sites Internet et des textes de référence relatifs à la veille.

Responsable

Pierre Giard, professeur associé et coordonnateur aux réseaux à l'Observatoire de l'administration publique.

Sur demande, l'ENAP peut adapter ce programme aux besoins exprimés par une organisation.

L'assurance qualité des centres d'appels

Par **Annie Thibodeau** et **Mélanie Fortier**

Avec la collaboration de **Abdelali Abdessadek**

Annie Thibodeau est conseillère au sein du comité de coordination du Centre d'expertise des grands organismes

annie.thibodeau@rrq.gouv.qc.ca

Mélanie Fortier est étudiante à la maîtrise à l'École nationale d'administration publique du Québec.

Elle complète actuellement son stage d'études au sein du Centre d'expertise des grands organismes

melanie.fortier@rrq.gouv.qc.ca

Sus aux boîtes vocales. Qui n'a jamais raccroché son téléphone, exaspéré par le parcours labyrinthe imposé par une voix ânonnant et anonyme? Devant la frustration du public, les centres d'appel ont réagi. Avec un objectif : humaniser leur communication en s'assurant de la rapidité, de la justesse et de la convivialité des réponses de leurs agents.

En matière de communication téléphonique, le citoyen s'attend à ce que l'organisation avec laquelle il entre en contact sache répondre à ses attentes, qu'elle le reconnaisse comme un client à part entière, qu'elle lui offre le choix entre un service autonome ou assisté, entre différents modes d'accès, et ce, dans le cadre d'une prestation de services uniforme, efficace et conviviale. On comprendra alors que la gestion des centres d'appels gouvernementaux est un enjeu stratégique pour les organisations publiques, une approche par laquelle elles assurent la performance de leur processus de livraison de services. Toutefois, les centres d'appels ne se conçoivent, pour certains services publics, qu'en complément d'un accueil physique et du courrier dans une approche dite « multicanale »¹.

Même si « le téléphone est devenu l'outil de prédilection du citoyen pour communiquer avec son gouvernement »², c'est également le moyen qui pose le plus grand nombre de problèmes aux citoyens, tant en matière d'accès que de qualité³. Ce constat est confirmé par une étude récente qui a aussi montré que, comparativement à la prestation de services, l'amélioration de l'accès aux services publics constitue toujours un grand défi pour les gouvernements⁴. Les principaux obstacles à l'accès des services sont les lignes téléphoniques occupées, les longues périodes d'attente pour obtenir une réponse et les

systèmes téléphoniques automatisés trop compliqués⁵.

Dans le contexte actuel où les centres d'appels sont en mutation (changements technologiques, augmentation des demandes, pressions accrues pour des services publics de qualité...), les gestionnaires doivent relever les défis associés à cette évolution tout en maintenant la qualité des services. Dans cette perspective, le Réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels⁶ du Centre d'expertise des grands organismes⁷ s'est penché sur les meilleures pratiques en matière d'assurance qualité (AQ) dans la gestion des centres d'appels.

Les meilleures pratiques en assurance qualité

Une quinzaine de pratiques considérées « gagnantes » en matière d'assurance qualité dans les centres d'appels ont été recensées dans le cadre des travaux du réseau d'échange. Elles s'inscrivent dans les quatre grandes composantes de l'assurance qualité présentées ici succinctement, en l'occurrence l'écoute de la clientèle, la performance, la planification des ressources et la gestion des canaux.

► L'identification des attentes de la clientèle

L'identification des attentes de la clientèle fait partie du processus

de livraison des services qui prévoit notamment une vérification du cheminement optimal des appels (parcours technique et habiletés), une évaluation de l'uniformité de la réponse et de la conformité du service rendu (processus), un mécanisme de gestion des plaintes officiel, une maximisation de l'utilisation des libres-services RVI (réponse vocale interactive) et une intégration de la téléphonie et des technologies de l'information du centre d'appels avec les systèmes de l'organisation. À cet effet, les techniques de collecte de données telles que l'écoute téléphonique, les sondages et les groupes de discussion peuvent être utilisées pour recueillir les besoins des citoyens en matière de délivrance de services.

► La définition des objectifs de performance et la mesure de la satisfaction des clients et des employés

Concernant ensuite le service aux clients proprement dit, deux pratiques ont été clairement préconisées. La première consiste à définir des objectifs de performance que ce soit par centre d'appels, par agent ou par équipe d'agents, et en effectuer le suivi. Par cette pratique, l'assurance qualité vise à juger le service rendu en relation avec des objectifs prédéfinis et la pertinence des indicateurs. La deuxième institue une évaluation régulière du niveau de satisfaction des clients et des employés. Le programme d'assurance qualité s'attache ainsi à

s'assurer que l'on mesure selon une bonne fréquence, les bons critères et avec persistance la satisfaction des clients et des employés.

Pour mettre en application ces deux pratiques, le groupe qualité peut faire appel aux techniques d'écoute téléphonique, de sondage et aux groupes de discussion. Il pourra aussi étudier les données de gestion par la visualisation et la compréhension d'un ou de plusieurs événements et en dégagant les tendances de gestion. Il peut aussi étudier les objectifs de service pour s'assurer de l'adéquation avec la réalité.

► La planification des ressources

La répartition des ressources, des volumes d'appels et la mobilisation autour des objectifs de service s'inscrivent pour leur part dans la gestion proprement dite du centre d'appels. L'organisation qui désire mettre en oeuvre ces pratiques doit analyser l'intérêt de différentes méthodes et de leur suivi, de façon à mettre en adéquation les ressources et les appels. À titre d'exemples, le poste de travail de l'agent doit disposer de procédures électroniques qui facilitent son intervention; les volumes d'appels seront fragmentés sur la base de critères de segmentation (profils de clientèle, géographiques, thématiques...) pour assurer une meilleure répartition des tâches; enfin, dans le cadre de la gestion du changement, les pratiques communicationnelles doivent être au préalable expliquées et acceptées avant de permettre leur diffusion dans le contexte particulier des centres d'appels.

► La gestion des canaux d'accès aux services et la réponse aux courriels

Le dernier paramètre de l'assurance qualité – mais non le moindre – est la gestion des canaux d'accès aux services. Dans cette facette du traitement, il est primordial de définir des objectifs précis pour chaque canal, de vérifier leur pertinence et de créer un mécanisme efficace et rapide de réponse aux demandes parvenues par courriels. Cette

dernière problématique est une exigence de plus en plus présente dans les organisations.

La mise en application des meilleures pratiques

Au sein d'une organisation, le succès de la mise en application de ces meilleures pratiques dépend avant tout des gens qui travaillent en soutien au changement. Les principales ressources sont le directeur du centre d'appels, le gestionnaire, le *coach* et les agents. Mais pour les appuyer, ils doivent pouvoir compter sur les membres d'un groupe formé de spécialistes en gestion du rendement, en assurance qualité (groupe qualité), en planification des horaires et en support technique. Tous ces intervenants, impliqués de près ou de loin, ne poursuivent qu'un objectif, l'amélioration de l'accessibilité téléphonique et de la qualité des renseignements.

Divers moyens existent pour mettre en application les meilleures pratiques. La systématisation de l'écoute téléphonique et de la planification des horaires sont, par exemple, deux moyens de base pour garantir l'assurance qualité en centre d'appels.

► Première approche : l'écoute téléphonique

C'est au groupe qualité qu'incombe la responsabilité de la mise en oeuvre de la solution de l'écoute téléphonique. Il est une des unités support et ses membres sont chargés, entre autres, de la notation et de l'observation des transactions des agents ainsi que de la formation de moniteurs de qualité. Leur champ d'intervention s'étend à la fois aux réponses vocales interactives (RVI), aux courriels et aux autres formes de correspondance. Le groupe qualité relève directement du directeur du centre d'appels.

Pour l'établissement de la pratique de l'écoute téléphonique, trois grandes étapes doivent être respectées. Tout d'abord la conception⁸, phase au cours de laquelle on va former un

comité de projet, définir les profils requis des agents et les modalités de l'écoute, détecter les spécialistes de l'écoute, préparer un plan de communication etc. Ensuite, la réalisation, en commençant par celle d'un projet pilote⁹. Et enfin l'implantation, c'est à dire le déploiement de la solution choisie¹⁰. Pour s'assurer du bon fonctionnement de cette méthode, le groupe qualité doit « écouter » en prenant en considération le niveau d'habileté des agents choisis au hasard, puis rétroagir rapidement, compiler les résultats pour favoriser les comparaisons et évaluer les appels en référence à une liste d'éléments requis par type de transaction. L'écoute doit être effectuée à des fréquences régulières et sur un nombre d'appels important.

Le groupe qualité choisit entre plusieurs voies pour atteindre ses objectifs: séances d'observation, écoutes silencieuses (*silent monitoring*), sondages ou groupes de discussion. Lors des séances d'observation, le chef d'équipe écoute en direct les conversations d'un agent. Moyen simple et peu coûteux, il reste insuffisant car il ne donne pas une vue d'ensemble et rend difficile la compilation cohérente de statistiques. L'écoute silencieuse, quant à elle, consiste à écouter un appel entre un agent et un client, en direct ou *a posteriori*, en surveillant à l'écran les transactions effectuées. Elle représente la solution la plus efficace pour le *coaching* et l'assurance qualité. S'agissant des sondages, les questionnaires sur les perceptions des clients peuvent être mécanisés ou non. Enquête à résultats différés, elle peut toutefois être accélérée à l'aide d'une application RVI (réponse vocale interactive). Enfin l'analyse des perceptions à partir d'un échantillon représentatif de clientèle détermine la composition du groupe de discussion. Cette dernière solution entraîne un allongement des délais et un alourdissement de la gestion et des coûts. Le potentiel respectif de ces applications est à considérer en fonction des stratégies de gestion du centre d'appels concerné.

► Deuxième approche : la planification des horaires

Les membres d'un comité support sur la planification des horaires ont pour tâche d'organiser les horaires des préposés aux renseignements, de mesurer l'adhésion à l'horaire, d'analyser et d'adapter la planification ainsi que de former les planificateurs d'effectifs. Les phases de conception, de réalisation et d'implantation sont, là encore, nécessaires. La définition de stratégies de gestion et de règles d'affaires, la segmentation de la clientèle et des volumes d'appels, la compilation et l'évaluation des résultats de la planification sont des actions décisives dans une telle démarche. Les planificateurs doivent centraliser les données, uniformiser l'allocation des congés et des sessions de formation et réviser régulièrement la planification avec les responsables des services. Une planification peut être manuelle ou informatisée. L'option manuelle est peu onéreuse, mais son efficacité reste incertaine. L'utilisation de logiciels permet en revanche de concevoir et de gérer les horaires pour l'ensemble des agents. Plus facile mais également plus sophisti-

quée, elle exige des connaissances informatiques plus approfondies.

L'assurance qualité ... pour une meilleure gestion du changement

L'assurance qualité est une méthode efficace lorsqu'elle est poursuivie avec rigueur, constance et avec l'aide des ressources adéquates. Quelles que soient les pratiques privilégiées par les gestionnaires, elles apportent des changements qui se répercutent sur la relation avec la population, sur l'image des services gouvernementaux ainsi que sur le travail quotidien des préposés en centres d'appels.

L'application de l'assurance qualité engendre évidemment des coûts pour l'organisation. Cependant, il s'agit d'un investissement puisqu'elle permet une rétroaction en ce qui a trait à la qualité des services rendus et à la mise en place rapide d'actions concrètes pour corriger les problèmes. Les centres d'appels constituent un outil indispensable dans un dispositif global « multicanal » de livraison de services (courrier, web, accueil physique, accueil téléphonique). La

transition vers un univers à canaux multiples intégrés étant désormais inévitable¹¹, les centres évoluent donc vers des centres de contact capables de communiquer avec le client sous différentes formes : téléphone, courriel, télécopieur, courrier¹². Les préposés aux renseignements peuvent utiliser les outils de télécommunication les plus récents et consulter les différentes bases de données pour répondre rapidement et précisément aux questions les plus complexes des clients. Cette nouvelle donne augmente la satisfaction des clients et permet d'archiver l'historique des interactions qui ont eu lieu avec un client, quel que soit le canal emprunté et l'initiateur du contact.

Au Québec, les pratiques retenues pour l'assurance qualité s'inspirent directement des objectifs de la Loi 82 sur l'amélioration du service à la clientèle. En ce sens, l'instauration d'un programme d'assurance qualité encourage le plus souvent une transformation ordonnée des priorités et des stratégies de gestion du centre d'appels, mettant en lumière l'importance de la contribution des préposés aux renseignements. ■

Notes

- ¹ Galzin, J.-L. et Van Eeckhoutte, C. (2002), *op. cit.*
- ² Erin Research, *Les citoyens d'abord*, 2000.
- ³ Institut des services axés sur les citoyens. (2003), Centres d'appels – Contexte, <http://iccs-isac.org/fra/appels-sujet.htm>
- ⁴ Institut d'administration publique du Canada. Les citoyens d'abord 2003.
- ⁵ Institut des services axés sur les citoyens, *op. cit.*
- ⁶ Les membres du réseau sont Hélène Bélanger de la RAMQ, Marie Bergeron de la CARRA, André Paré de la CNT, Gilles Dutilly de la CSST, Jacqueline Parvu de la FAPAQ, Yvon Martel de la RRRQ et Pierre Gagnon de la SAAQ, http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/gestion_centre.html
- ⁷ Centre d'expertise des grands organismes, www.grandsorganismes.gouv.qc.ca

- ⁸ Former un comité de projet, définir les profils requis des agents en trois catégories et les spécialistes d'écoute, définir le mode de fonctionnement du groupe qualité, classer les agents pas habilités et capacité de faire de l'écoute, préparer un plan de communication pour les agents et les clients, définir les modalités d'écoute, évaluer les scénarios de solution pour rencontrer ces besoins, identifier les bénéfices pour l'organisation, identifier les fonctionnalités requises, choisir une solution.
- ⁹ Établir les paramètres pour réaliser un projet pilote, réaliser le projet pilote, évaluer les résultats.
- ¹⁰ Déployer la solution.
- ¹¹ Institut des services axés sur les citoyens, *op. cit.*
- ¹² Galzin, J.-L. et Van Eeckhoutte, C. (2002), *op. cit.*

Autres sources

- Gouvernement du Québec, Direction générale des télécommunications, *La réponse vocale interactive*, novembre 2001.
- Gartner Group, www.gartner.com
- L'institut d'administration publique du Canada, www.ipaciapc.ca
- Secrétariat du Conseil du Trésor Canada, www.tbs-sct.gc.ca
- Institut national de la qualité, www.nqi.ca
- Customer Interface Magazine, www.c-interface.com
- Call Center Best Practices, www.hdinc.com/hot_topic_9-98.html
- Call Center Management Review, www.incoming.com
- Call Center E-Journal, www.callcenterejournal.com
- Projet de loi n° 82, Cadre de gestion gouvernementale sur la qualité de service aux citoyens, www.tresor.gouv.qc.ca/ministre/modernisation/index.html

La gestion des courriels

Par **Claude-Amélie Robitaille** et **Serge Boutin**

Claude-Amélie Robitaille est conseillère au sein du comité de coordination du Centre d'expertise des grands organismes
claude.amelie.robitaille@rrq.gouv.qc.ca

Serge Boutin est étudiant à la maîtrise à l'École nationale d'administration publique du Québec.
Il complète actuellement son stage d'études au sein du Centre d'expertise des grands organismes
serge_boutin@rrq.gouv.qc.ca

Le courrier est de retour. La vogue épistolaire ne s'appelle plus lettres, missives ou dépêches, mais courriels. Un succès fulgurant, à l'image de la séduisante autant qu'astreignante vitesse des échanges. Mais également un casse-tête : pour désengorger les boîtes aux lettres ou pour trouver les rares bons manières de la langue et de l'écriture.

Le courrier électronique (en abrégé courriel) est de plus en plus utilisé comme moyen bidirectionnel de communication entre les citoyens et les administrations publiques. Or, peu d'organisations publiques au Québec ont mis en place des processus et des systèmes complets permettant de répondre à cette nouvelle demande de services. Aussi, si rien n'est fait, ce phénomène nouveau risque d'affecter considérablement la prestation aux citoyens et la performance des organisations. À partir de leurs propres expériences et de diverses études ad hoc, les membres du réseau d'échange sur la gestion des centres d'appels¹ du Centre d'expertise des grands organismes ont recensé un certain nombre de pratiques dites « gagnantes » en matière de gestion des courriels².

Choisir des canaux de communication en fonction de critères spécifiques

Le choix d'investir dans la gestion des courriels doit être guidé par des considérations organisationnelles et les caractéristiques de la clientèle. En fait, le choix et le développement de tous les canaux de communication avec le citoyen devraient s'appuyer sur l'établissement de priorités d'après la connaissance du profil du citoyen, ses préférences et ses besoins en matière d'accès aux services, les objectifs stratégiques de l'organisation

et les coûts inhérents aux services selon les canaux. Cette segmentation par type de clientèle est vivement souhaitable préalablement à l'instauration d'une politique de gestion des courriels. Une phase d'analyse jugée « gagnante » puisqu'elle permet une adéquation entre les comportements des utilisateurs en termes de canaux de communication et les particularismes des organisations en orientant les actions et les efforts de l'organisation dans la même direction que les attentes des différentes clientèles³. Dans les années à venir, l'exercice apparaît primordial pour un grand nombre d'organisations. En effet, d'après une étude de l'université Purdue, d'ici 2005, certaines organisations auront 90 % des interactions avec leur clientèle par l'entremise du centre de contact client (C.C.C.)⁴ et de l'Internet⁵.

La gestion des courriels fait partie d'une stratégie intégrée de gestion des canaux de communication. Il existe une grande diversité de canaux : le service face à face, le téléphone, les télécopies, les messages vocaux et le réseau Internet inclusif de tous les médias, dont le courriel. Il est nécessaire, la plupart du temps, de développer des stratégies qui intègrent l'utilisation du maximum de canaux de communication possible. Il s'agit d'une méthode efficace dans la mesure où elle assure une uniformité et une équité dans les services offerts aux clientèles. Les bénéfices associés à cette pratique sont multiples puisqu'elle produit de l'information à haute valeur ajoutée, simplifie les relations entre l'organisation et

ses clientèles, réduit les coûts, diffuse une culture proactive axée sur les services tout en garantissant un meilleur impact auprès des clientèles. Toutefois, il est indispensable de porter une attention particulière aux conséquences d'une mauvaise définition des stratégies intégrées de gestion des canaux. En effet, « d'ici 2004, 60 % des entreprises qui n'auront pas dès maintenant défini leur stratégie de contacts multi canaux, avec une vue corporative, auront une infrastructure désuète et investiront inutilement »⁶. Il va sans dire que cette coordination relève, pour l'essentiel, des dirigeants puisque ce sont eux qui devront tenir compte, dans la planification stratégique de l'organisation, du déploiement des stratégies intégrées de gestion des canaux de communication.

Élaborer un site Web accessible et complet

Étant donné que le site Web constitue la porte d'entrée virtuelle de l'organisation, il est indispensable qu'il contienne de l'information claire et adaptée aux besoins des utilisateurs. Les caractéristiques d'un site bien construit reposent sur la fiabilité de l'information, la simplicité du langage et l'adaptation du style d'écriture au format des pages Web, une mise en évidence de l'option « nous joindre », l'affichage des réponses aux questions les plus fréquemment posées, l'amélioration continue du produit à

partir des données recueillies lors de l'analyse des courriels, un service de soutien aux internautes... En 2002, Bell Canada a compilé des statistiques qui révèlent qu'une organisation recevra un appel pour 20 visites et un courriel pour 5 visites avec un site au contenu pauvre, mais un appel pour 50 visites et un courriel pour 20 visites avec un site bien construit qui comprend des outils d'aide en ligne.

Le gabarit du site Web doit également offrir un choix d'options facilitant l'aiguillage et une répartition efficace des courriels. Plus les options seront claires et précises, plus les délais de traitement seront raccourcis. Il existe à l'heure actuelle des logiciels qui permettent de déterminer l'urgence des messages et de les diriger vers les différents opérateurs⁷.

Optimiser l'envoi d'accusés réception et de réponses automatisées

L'envoi d'accusés de réception est un outil qui sert principalement à confirmer la réception du courriel, à préciser les délais envisagés pour le traitement et à offrir un moyen alternatif pour contacter l'organisation en cas d'urgence. Il s'agit prioritairement de s'identifier clairement, de remercier le client d'avoir communiqué avec l'organisation et de lui offrir un droit de poursuivre la transaction en cas de réponse insatisfaisante; « L'optimisation des réponses automatisées se traduirait par une réduction importante des coûts pouvant aller jusqu'à 90 % »⁸. Il existe aujourd'hui des logiciels de gestion de réponses automatiques. « Ils ... peuvent non seulement diriger les messages vers les différents opérateurs, mais sont également équipés de moteurs intelligents qui permettent de déterminer exactement la réponse à envoyer à une requête particulière en repérant des mots clés ou en analysant le texte en faisant appel à leur intelligence artificielle »⁹. Dans une étude

intitulée *Les citoyens d'abord 2003*, l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC) concluait que « les attentes des citoyens relativement au délai de réponse acceptable à un courriel étaient exagérément élevés en 1998; elles diminuent toutefois progressivement à mesure que les limites et le potentiel des communications électroniques se font connaître. ... Ainsi, 52 % des citoyens qui communiquent par courriel avec un organisme gouvernemental considèrent acceptable une réponse reçue dans les 24 heures »¹⁰. Un autre rapport mentionnait que « ... les organisations de classe mondiale fixent des objectifs précis en fonction des différents types de courriels (ex : type de demande, urgence de la demande, type de demandeur). Ces organisations visent à traiter 80 % des demandes courriels à l'intérieur d'un délai de 24 heures »¹¹.

La gestion des réponses relève des responsables de l'organisation qui décident des changements appropriés et des objectifs à atteindre. À titre comparatif, soulignons qu'une étude démontre que 53 % des centres de détails et 46 % des centres financiers américains répondent aux courriels à l'intérieur d'un délai de 6 heures¹². Il faut cependant utiliser les systèmes automatisés avec prudence puisqu'ils risquent de ne pas répondre convenablement à tous les besoins des citoyens. À titre d'exemple, les informations à caractère personnel et confidentiel ne sont pas appropriées pour un traitement automatisé des réponses.

Établir des niveaux de service à atteindre pour tous les canaux de communication

Les niveaux de service à atteindre pour tous les canaux de communication doivent être fixés avec soin afin de veiller à ce que le citoyen n'emprunte pas une voie uniquement parce qu'il est incapable d'accéder

à une autre. La détermination des niveaux cibles requiert des normes de services précises en matière de qualité, des indicateurs de performance mesurables tant au niveau stratégique qu'opérationnel et, enfin, des systèmes d'alarme automatisés qui indiquent si les délais de réponse sont dépassés. « Le but de la mesure de la performance est de motiver le comportement menant à l'amélioration continue de la satisfaction du client, de la flexibilité et de la productivité. »¹³. Cette approche a l'avantage de fournir aux gestionnaires un portrait réel de la situation. Ainsi peuvent-ils rapidement corriger une situation jugée insatisfaisante.

Recruter dans les centres de contact client un personnel possédant les compétences requises

Tout porte à croire que la proportion d'internautes ne cessera de croître au cours des prochaines années. Pour continuer à offrir des services de qualité et répondant aux besoins des citoyens, les organisations concernées doivent adapter leur communication à cette réalité en transformant leurs centres d'appels en C.C.C. et en recrutant des agents possédant les compétences inhérentes à ce nouveau type de tâches.

La transformation des centres d'appel en centres de contact clientèle (C.C.C.) implique des mutations dans la planification et le recrutement de leur effectif. Les organisations de classe mondiale fonctionnent selon des principes directeurs en matière de planification et de gestion des effectifs de leurs C.C.C. « Plus précisément, elles recueillent continuellement les commentaires auprès des citoyens et employés afin de bien comprendre le niveau de satisfaction ainsi que les préférences des citoyens et utilisent des outils efficaces de prévision des volumes de contacts et de gestion des horaires afin de tirer le maximum de leurs ressources »¹⁴.

Actuellement, le comblement des postes en C.C.C. est difficile faute de candidats. Seulement 4 % du nombre total de postulants briguent ce type de postes. Avec l'augmentation des besoins, cette situation n'est pas prête de s'améliorer¹⁵.

Après l'étape de la planification, il revient aux gestionnaires de C.C.C. d'adapter leurs méthodes de recrutement en fonction des nouvelles compétences recherchées. On parle, entre autres, de la maîtrise de l'orthographe, de la grammaire et de

la syntaxe ou encore des habiletés à interpréter et comprendre les textes. Dans ces processus, le courriel est privilégié : pour l'envoi du C.V. et de la lettre de motivation ou pour tester, à partir de messages réels de clients, les qualités rédactionnelles et les aptitudes à la compréhension des problématiques du candidat.

Les centres devront enfin s'équiper de logiciels de gestion des courriels. Une étude¹⁶ montre que l'achat de tels logiciels est rentable pour une organisation qui reçoit plus

de 3000 courriels par mois. Bien qu'aujourd'hui encore d'un coût élevé, ils verront sans aucun doute leur prix baisser devant l'augmentation de la demande et... du nombre de fournisseurs. La chute importante des prix des technologies de gestion des appels téléphoniques est, à cet égard, une référence. ■

Notes

¹ Les membres de ce réseau d'échange sont Hélène Bélanger (coordonnatrice du réseau, RAMQ), Marie Bergeron (CARRA), André Paré (CNT), Gilles Dutilly (CSST), Yvon Martel (RRQ) et Pierre Gagnon (SAAQ).

² Pour en savoir plus sur la gestion des courriels, voir le document complet à l'adresse suivante, http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/gestion_centre.html

³ Simard, Y. 2002. (Bell Canada) Présentation sur l'évolution des centres contacts clients dans le cadre du colloque : Évolution des centres d'appels au cœur de la modernisation, à l'initiative du Centre d'expertise des grands organismes, le 28 novembre 2002.

⁴ Le Centre de contacts avec les clientèles (C.C.C.) est une entité dont la mission est de répondre rapidement à toutes les questions de la population, provenant des différents canaux, sur les divers services offerts par le ministère ou l'organisme.

⁵ Anton, J et N. Petouhoff. 2001. *Managing Call Center Service Quality*, Purdue Research Foundation, p. 9.

⁶ Elliot, B. 2001. *Contact Centers: Opening the door to E-Business*, Gartner Group, p. 25.

⁷ Quirion, C. 2000. « Le courrier électronique, un outil indispensable », *Les Affaires*, novembre, p. 7.

⁸ Services Triad Inc. 2002. Étude de la gestion des courriels, Centres d'appels du gouvernement du Québec, avril, p. 39.

⁹ Quirion, C. 2000. « Le courrier électronique, un outil indispensable », *Les Affaires*, Novembre, p. 7.

¹⁰ Spears, G. et al. 2003. Les citoyens d'abord 3, Erin Research Inc. pour l'institut des services axés sur les citoyens et l'institut d'administration publique du Canada, p. 81.

¹¹ PwC Conseil et Bell. 2002. *Projet de gestion des courriels pour la Régie des rentes du Québec*, p. 50.

¹² Jupiter Media Metrix 5-1-2001. dans « Étude de la gestion des courriels, Centre d'appels du gouvernement du Québec », Services Triad Inc. 2002, p. 18.

¹³ R.L. Lynch et K.F. Cross, *Measure Up*;

Yardsticks for Continuous Improvement, Cambridge, Blackwell Business, 1994. p. 1.

¹⁴ PwC Conseil et Bell. 2002. *Projet de gestion des courriels pour la Régie des rentes du Québec*, p. 45.

¹⁵ Services Triad Inc. 2002. Étude de la gestion des courriels, Centres d'appels du gouvernement du Québec, avril, p. 40.

¹⁶ *Ibid.*, p. 42.

Autres sources

www.supportindustry.com

www.jup.com

www.jmm.com

www.purdue.edu

www.ipaciapc.ca

Le traitement des plaintes

Par **Abdelali Abdessadek**

Abdelali Abdessadek est étudiant à la maîtrise à l'École nationale d'administration publique du Québec.

Il complète actuellement son stage d'études au sein du Centre d'expertise des grands organismes

abdelali_abdessadek@rrq.gouv.qc.ca

La surdité et le mutisme des organisations publiques face aux récriminations légitimes des citoyens victimes de leurs dysfonctionnements ont souvent été stigmatisés. Marginalisés, les services de contentieux ont longtemps souffert d'une mauvaise réputation. Aujourd'hui les gestionnaires n'ont plus peur d'affronter le courroux de leurs clients mécontents. Le traitement des plaintes relatives à la qualité des services¹ est désormais une priorité.

Pour répondre aux insatisfactions des citoyens à l'égard des services publics, les plaintes constituent une source importante de renseignements, bien qu'elle ne soit pas la seule puisqu'il semble en effet que la proportion de clients insatisfaits qui ne se plaignent pas s'élèverait à près de 87 %². L'analyse des plaintes permet cependant de relever plusieurs insatisfactions, de repérer la cause de l'erreur, d'apporter des correctifs s'il y a lieu et d'unifier les actions pour l'amélioration continue des produits et services offerts à la population³.

La gestion des plaintes dans le secteur public est perçue comme un mode de règlement non judiciaire des litiges entre l'Administration et les administrés⁴. Dans la fonction publique québécoise, elle découle de la Politique gouvernementale sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens de 1991, du Pacte social proposé par le Protecteur du citoyen à l'administration publique en 1993-1994 ainsi que de la Loi sur l'administration publique adoptée en mai 2000. Cette loi exige notamment qu'un ministère ou un organisme qui fournit directement des services aux citoyens rende publique une déclaration contenant ses objectifs quant au niveau de service offert et à la qualité des services. Il doit aussi s'assurer de connaître les attentes des citoyens⁵. C'est de cette double exigence que découle l'importance accordée à la gestion des plaintes dont l'intégration aux activités courantes et stratégiques de l'administration publique a pour objectif

d'améliorer, de façon continue, les services offerts aux citoyens.

Pour optimiser la gestion et le traitement des plaintes, le Centre d'expertise des grands organismes, par le biais de son réseau d'échange sur le traitement des plaintes, a recensé les meilleures pratiques en la matière. Ces pratiques permettent d'améliorer le service à la clientèle, de favoriser un rapport positif entre le client et l'organisation, de rendre le traitement des plaintes plus efficace et de répondre aux attentes du gouvernement quant à la modernisation de l'administration publique. Parmi l'éventail de pratiques recensées par le Centre d'expertise, le présent article tente de mettre en lumière certaines d'entre elles.

Préserver l'indépendance du service des plaintes

Le service des plaintes est l'interlocuteur privilégié des clients insatisfaits des produits et services de l'organisme. En ce sens, le service des plaintes est sensé, de par son mandat, apporter des correctifs ou des explications convaincantes à tout client qui s'estime lésé. Cela signifie que le responsable du service des plaintes est en mesure de formuler des demandes aux gestionnaires afin d'accélérer le traitement des plaintes et, le cas échéant, de les amener à corriger leurs façons de faire. Le service des plaintes doit donc disposer de la latitude et des pouvoirs d'intervention qui lui permettent, d'une part,

de régler avec diligence les plaintes qui lui sont soumises et, d'autre part, d'être en mesure de faire les recommandations nécessaires pour corriger les processus administratifs dans une perspective d'amélioration continue de la qualité des services.

Pour assurer l'indépendance du service des plaintes et éviter qu'il ne soit considéré comme un intrus ou un alibi, il est souhaitable qu'il relève directement du président ou d'une personne ayant autorité auprès des gestionnaires de l'organisation. Une voie directe vers la plus haute autorité de l'organisme est une garantie qui permet d'éviter que les recommandations du responsable des plaintes ne soient diluées ou égarées à travers les différents niveaux hiérarchiques. L'implication et l'intérêt des dirigeants fondent la crédibilité de la démarche. À titre d'exemple, les services de plaintes de la Régie des rentes du Québec, de la Régie d'assurance maladie du Québec, de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances et de la Société de l'assurance automobile du Québec relèvent directement des présidents de ces organismes. En Australie, l'Ombudsman du Commonwealth insiste aussi sur l'indépendance du service des plaintes et la nécessité d'une responsabilisation accrue de ce service à proposer des solutions significatives pour remédier aux insatisfactions des clients⁶.

Généralement, le pouvoir d'intervention des services de plaintes est un pouvoir d'enquête et de recommandation, et rarement de sanctions. Au

Québec, le Protecteur du citoyen a un pouvoir d'intervention qui peut aller jusqu'à exiger d'un organisme public sous sa compétence la production de tout document relatif à une plainte d'un citoyen ou à interroger toute personne impliquée, sous peine de sanction. Ce pouvoir coercitif est accordé à d'autres organismes; c'est le cas notamment du *Occupational pensions regulatory authority*⁷ au Royaume-Uni, et de l'Office des transports du Canada⁸.

Rendre le service des plaintes accessible et rapide

Lorsqu'un client s'adresse à un service de plaintes, il s'attend à une prise en charge immédiate de sa plainte et à une réponse dans les meilleurs délais. La prise en charge d'une plainte est facilitée par l'utilisation de divers moyens et stratégies, et par l'engagement des intervenants décisionnels concernés dans l'ensemble de l'organisation. Une telle pratique oblige de prendre en considération, d'une part, la facilité à entrer en communication avec le service des plaintes et, d'autre part, la simplicité des processus pour obtenir un service.

La facilité de communication avec le service des plaintes englobe l'uniformisation des dénominations du service des plaintes, une bonne publicité du service de même que l'utilisation des moyens de communication modernes. L'uniformisation des dénominations implique un consensus sur une appellation simple et aisément identifiable par les citoyens, et qui s'applique à tous les services des plaintes des organismes publics, sans égard à leur structure. Au Québec, divers noms sont utilisés pour désigner le service des plaintes : bureau des plaintes, commissaire aux plaintes, commissaire aux services, commissaire à la qualité, protecteur des clients, protecteur de la personne, protecteur des usagers, ombudsman, service à la clientèle... Dans d'autres provinces canadiennes,

on parle d'ombudsman, alors qu'au niveau international, il est question de médiateur (France) et d'ombudsman. Le choix d'un nom doit offrir une plus grande accessibilité en permettant aux clients de reconnaître et de repérer facilement le service des plaintes.

Une bonne publicité doit entourer l'existence du service des plaintes, améliorant ainsi sa visibilité et son accessibilité. Cela suppose l'utilisation de tous les moyens disponibles pour le faire connaître, tels les dépliants d'information, les brochures de promotion, les sites Internet, la déclaration de services... À titre d'exemples, Hydro-Québec et Gaz métropolitain de Québec indiquent les coordonnées du service responsable de la gestion des plaintes sur les factures d'électricité. Les employés doivent aussi collaborer afin que les clients insatisfaits puissent facilement se prévaloir du système de traitement des plaintes⁹.

L'utilisation des technologies de l'information est devenue essentielle pour améliorer l'accessibilité des services¹⁰. En effet, le progrès technologique et l'évolution du cadre légal accélèrent les procédures dans le traitement des plaintes. De nos jours, le téléphone et le courrier électronique sont encouragés pour un traitement plus rapides des plaintes. Certains organismes mettent des lignes téléphoniques sans frais à la disposition de leurs clients. Le recours au courrier électronique s'amplifie. L'Ombudsman de Hong Kong accepte les plaintes des citoyens via le courrier électronique depuis le début de l'an 2000¹¹. L'efficacité de ces outils n'affranchit pas pour autant les organisations publiques de veiller à la confidentialité des plaintes, à la protection des renseignements personnels et à la sécurisation de la communication Internet.

La simplicité des processus est le deuxième aspect à considérer pour faciliter la prise en charge des plaintes. Une fois le contact établi entre le client et le service des plaintes, la démarche doit être conviviale et ne

pas entraîner de longs délais d'attente. Il faut d'abord veiller à ce que le client puisse disposer d'un éventail de moyens pour déposer sa plainte. Ainsi, celui qui a de la difficulté à s'exprimer par écrit doit pouvoir le faire verbalement. Les employés du service des plaintes doivent également aider le client à exprimer clairement les motifs de son mécontentement. Enfin, le service des plaintes doit utiliser un langage précis et simple dans ses correspondances et ses communications avec les clients, en bannissant le jargon administratif. Au Royaume-Uni, des organismes comme *Occupational pensions regulatory authority* et *Benefits Agency*¹² acceptent les plaintes en plusieurs langues, y compris en braille. Parfois, les bureaux de plaintes sont confrontés à des clients hostiles voire agressifs ou bien déficients intellectuellement ou dans leur expression. Pour ne pas les désavantager, il est recommandé de chercher un employé reconnu pour sa patience et son empathie et qui a des habiletés lui permettant d'accueillir ces types de clientèle¹³.

Rétroagir pour améliorer les services à la clientèle

Le service des plaintes doit rétroagir auprès de la clientèle en respectant les engagements pris par l'organisme dans la déclaration de services aux citoyens, notamment le délai fixé pour la première communication avec le client. L'utilisation de bases de données¹⁴ est un outil précieux pour l'extraction de divers types de statistiques nécessaires à cette rétroaction et à la reddition de comptes envers les clients, les dirigeants et le gouvernement.

L'analyse des plaintes s'applique à l'ensemble des activités des services à la clientèle et dégage des pistes de solution ou d'amélioration. Celles-ci permettent d'entreprendre des mesures correctives ou préventives appropriées pour éliminer les causes réelles ou potentielles des dysfonc-

tionnements ou pour améliorer la qualité globale des services.

Après la mise en œuvre des mesures d'amélioration de services à la clientèle par les directions concernées, le service des plaintes effectue le suivi afin de s'assurer que les mesures sont efficaces et que les correctifs introduits produisent les résultats escomptés.

Étant donné que la rétroaction offre une meilleure compréhension des besoins des clients, il est pertinent que le service des plaintes évalue la satisfaction du client à l'égard du processus du traitement des plaintes¹⁵. L'évaluation peut être réalisée à l'occasion de la dernière communication avec le client, par le biais de sondages, dans des groupes de discussions... Les résultats de cette évaluation servent à améliorer la qualité des services et à hausser le taux de satisfaction de la clientèle.

Enfin, le service des plaintes fournit à la haute direction, selon une périodicité régulière, des rapports dressant le portrait global du traitement des plaintes. Ces rapports servent principalement à rendre compte de l'insatisfaction des clients, de l'impact des mesures prises par le service pour corriger les situations indésirables et du

suivi de la mise en place des recommandations.

Faire ressortir les coûts/bénéfices du traitement des plaintes

Le souci d'efficacité et d'efficience pousse les organismes publics à se questionner sur les coûts et les bénéfices du traitement des plaintes. Le Mouvement québécois de la qualité considère que la gestion systématique des plaintes a pour effet une plus grande satisfaction de la clientèle, une réduction des coûts directs et indirects de la non-qualité ainsi qu'une amélioration de la transparence de la relation client-fournisseur¹⁶. D'autres auteurs ajoutent que cette gestion écarte certains recours judiciaires¹⁷. Dans le secteur de la santé au Québec, on évoque plusieurs raisons pour éviter le judiciaire : les honoraires élevés des avocats et des experts; les délais; la complexité des procédures¹⁸. D'autres recherches montrent qu'une plainte résolue dès le premier contact permet, en plus de gagner la confiance du client en lui prouvant qu'il a été pris au sérieux, de réduire de 50 % le coût de traitement¹⁹. La perception positive et le rétablissement de la confiance du client envers l'organisation doivent

être recensés au nombre des bénéfices.

Pour le citoyen, il est fondamental de souligner que « les clients insatisfaits ont presque toujours un prix à payer, qu'il s'agisse des frais d'appels téléphoniques, du temps consacré à exposer leur point de vue ou de l'exaspération ressentie tout au long de leur démarche »²⁰. Les organisations reconnues pour l'excellence de leur service feront un effort supplémentaire pour rembourser, dans la mesure du possible, les coûts annexes d'un contentieux.

En guise de conclusion, on peut dire qu'une plainte doit être perçue par les organisations publiques comme une opportunité de réaliser des économies, de s'améliorer de façon continue et de rétablir ou de maintenir sa cote d'estime. À cet égard, une gestion attentive des plaintes permet de pallier un bouche à oreille négatif et d'épargner des coûts indésirables. Dans cette perspective, le service des plaintes peut être considéré comme un agent de changement proactif qui participe à l'amélioration de la qualité des services ainsi qu'à l'évolution des lois, politiques, règlements, programmes et mesures. En outre, la gestion des plaintes est manifestement en lien direct avec le principe de l'imputabilité de l'administration publique. ■

Notes

- ¹ Les membres de ce réseau d'échange sont Gaétane Godbout (coordonnatrice du réseau, CNT), Louise Barbeau (RAMQ), Hélène Lavallée (CSST), Sylvie Lefrançois (CSST), Judith Gagnon (CAR-RA), Sonia Potvin (RRQ), Nicole Rajotte (SAAQ) et Hélène Demers (FAPAQ).
- ² Marcel Alain (1998). *Réussir la qualité de service*. Éd. Nouvelles.
- ³ Paquin, B. et Turgeon, N. (1998). *Les entreprises de services, une approche client gagnante*. Montréal, Éd. Transcontinental.
- ⁴ Borgeat, L. et Mockle, D. (1999). « Les plaintes des citoyens : une revendication de « qualité » des services publics. » Dans *Administration publique du Canada*, vol. 42, n° 2, p. 215-239.
- ⁵ Assemblée nationale du Québec. (2000). Loi sur l'administration publique (Loi 82). Section II, articles 6 et 7, et section V, article 24.
- ⁶ Commonwealth Ombudsman's Office, *op. cit.*
- ⁷ Occupational pensions regulatory authority. (2000). *Solving disputes : a guide for trustees of occupational pension schemes*. 28 p. Disponible sur le web : www.opra.gov.uk/pdf/sd.pdf
- ⁸ Office des transports du Canada. (2003). Disponible sur le web : www.cta-otc.gc.ca
- ⁹ Industrie Canada, *op. cit.*
- ¹⁰ Commonwealth Ombudsman's Office, *op. cit.*
- ¹¹ Ombudsman de Hong Kong. *Rapport annuel 2000*. Disponible sur le web : www.sar-ombudsman.gov.hk
- ¹² Benefits Agency (1999). *Tells us your Comments and Complaints*. 14 p. Disponible sur le web : www.dwp.gov.uk/publications/dss/1999/ba/gl22.pdf
- ¹³ Commonwealth Ombudsman's Office, *op. cit.*
- ¹⁴ *Ibid.*
- ¹⁵ Industrie Canada, *op. cit.*
- ¹⁶ Le Mouvement québécois de la qualité. (2003). *La gestion des plaintes*. Disponible sur le web : www.outilsqualite.com/fiches/fiche28/
- ¹⁷ Daniel, A.E., Burn, R.J. et Horarik, S. (1999). « Patients' Complaints about Medical Practice », *MJA*, vol. 170, n° 21 : 598-602.
- ¹⁸ Gagnon, É., Saillant, F., Gaucher, C., Côté, L. et St-Hilaire, P.L. (2001). *Les insatisfactions et les plaintes : l'accessibilité des usagers et des usagères aux mécanismes de recours – Une recension des écrits*. Québec, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Québec, Direction de santé publique, 101 p. Disponible sur le web : www.fqrsc.gouv.qc.ca/programmes/pdf/insatisfactions.pdf
- ¹⁹ United States National Performance Review, (1996). *Serving the American People. Best Practices in Resolving Customer Complaints* —Federal Benchmarking Consortium Study Report.
- ²⁰ Industrie Canada, *op. cit.*

À paraître

Retenez les sujets traités dans les prochaines publications
de L'Observatoire de l'administration publique

En mai

Vigie, bulletin d'information sur les réformes, les tendances et les derniers ouvrages parus en matière d'administration publique à travers le monde

En juin

Coup d'œil : « La fonction publique québécoise, mythe et réalités »

Dans les mois suivants

Télescope : « Gouvernance et démocratie locale »

Coup d'œil : « Le nouveau profil de cadre dans la fonction publique »

Télescope : « Les fédéralismes »

Coup d'œil : « Les administrations publiques et les technologies de la communication »

Télescope : « Éthique et déontologie en matière de sécurité publique »

Coup d'œil : « Développement et gestion des ressources naturelles »

Pour commander les numéros qui vous font défaut ou pour vous abonner, contactez :

Danyelle Landry au numéro (418) 641-3000, poste 6574 ou par courriel danyelle_landry@enap.ca

L'Observatoire de l'administration publique a été créé en 1993 par l'ENAP, un établissement membre de l'Université du Québec. L'Observatoire recueille, analyse et évalue l'information disponible à travers le monde en matière d'administration publique et de gouvernance. *Coup d'œil* est un périodique bimestriel en alternance avec *Vigie* et il est dédié à l'analyse comparative, fait d'articles courts portant fréquemment sur une thématique homogène. ■ La reproduction totale ou partielle de *Coup d'œil* est autorisée, à condition d'en indiquer la source. ■ Le choix des thèmes et les textes de *Coup d'œil* font l'objet d'une réflexion collégiale de la part de l'équipe de L'Observatoire; les auteurs demeurent toutefois responsables des informations et des analyses présentées. ■ Cette publication est rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec. ■ Pour plus d'information ou si vous avez des renseignements à nous transmettre, contactez : Danyelle Landry, secrétariat de L'Observatoire, (418) 641-3000, poste 6574, courriel : danyelle_landry@enap.ca. Les publications de L'Observatoire peuvent être consultées sur le site Internet : <http://www.enap.ca/observatoire>

L'OBSERVATOIRE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
Bulletin d'information COUP D'ŒIL
DÉPÔT LÉGAL
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU QUÉBEC
BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA
ISSN 1203-8717

