



Optimisation du processus de gestion des plaintes et des commentaires à la SAAQ

Présentation à l'ARGP

Mars 2012

Présenté par Nancy Hébert,
coordonnatrice de la gestion des plaintes et des commentaires

Contenu de la présentation

Mise en contexte

La démarche

Modèle de gestion des plaintes et des commentaires

- *Processus de réception et traitement des requêtes*
- *Application informatisée de gestion des plaintes et des commentaires*
- *Autres rôles – coordination de la gestion des plaintes et des commentaires*

Étapes réalisées et résultats de la démarche

Leçons apprises

Étapes à venir

Mise en contexte - La SAAQ

- 3 principales lignes d'affaires
- **Volume** (données approximatives 2010)
 - 10,5 millions de transactions en point de service
 - 2 millions d'appels traités
 - 750 000 transactions par le Web
 - 100 000 réclamations en indemnisation traitées
 - 97 000 interventions sur route réalisées
- **Plaintes** (2010)
 - Env. 7 200 plaintes reçues annuellement
 - Plus de 300 intervenants utilisant le système de gestion des plaintes

Mise en contexte - Avant l'implantation des nouvelles façons de faire...

- Accueil et enregistrement des plaintes et des commentaires effectués dans plusieurs secteurs de l'organisation
 - ▶ Env. 20 % au Bureau des plaintes
- Appels du BPL dirigés vers les téléphonistes du Bureau du PCD
- Traitement réalisé au Bureau des plaintes (env. 1 000) et dans les unités administratives
- Catégorisation et assignation des requêtes de façon « instinctive »
- Acheminement des documents par courrier interne et assignation des requêtes par l'envoi d'un courriel
- Délai de traitement pour les plaintes écrites seulement
- Formation réalisée par les unités administratives et non encadrée de façon corporative
- Peu d'assurance qualité réalisée
- Système de suivi des requêtes appuyant peu le volet opérationnel
 - ▶ Validations systémiques limitées
 - ▶ Difficultés à suivre les délais de traitement

Mise en contexte

Élément déclencheur de l'optimisation : Rapport de la DVIEP
(en 2009)

Objectifs des travaux :

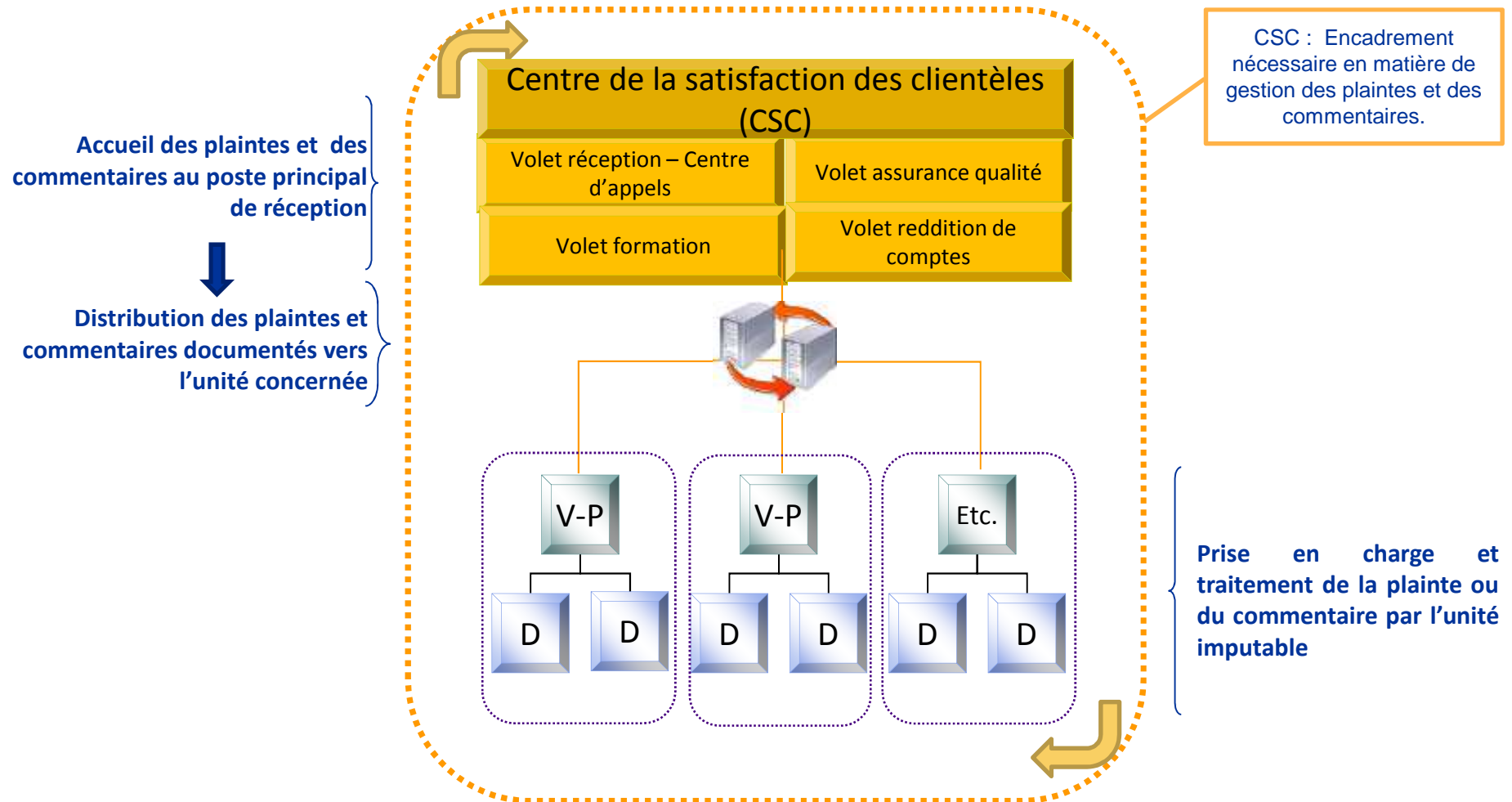
- accroître le degré de satisfaction de la clientèle
- inscrire la gestion des plaintes dans un processus d'amélioration continue des façons de faire de l'organisation

Mandat donné à RCGT
pour donner suite aux recommandations de la DVIEP

La démarche - Étapes initiales

- Diagnostic terrain
 - Prise en compte du rapport de la DVIEP
 - Rencontre de plusieurs intervenants
 - ▶ V.-P., directeurs, répondants des v.-p., travailleurs du BPL
- Identification des meilleures pratiques des organisations performantes
 - Visites d'organisations
- Adaptation au contexte de la SAAQ
- Proposition et approbation des orientations au CD

La démarche - Modèle général (nouvelles orientations)



La démarche

- Constitution de comité de répondants de chacune des vice-présidences et d'un comité directeur de projet :
 - Opérationnaliser le modèle retenu
 - Revoir la politique et la procédure
 - Circonscrire les rôles des intervenants
 - Développer des outils corporatifs
 - Assignation, catégorisation, guide de traitement des requêtes (incluant la définition des concepts et les règles de fonctionnement)
 - Développer une nouvelle application de gestion des plaintes et des commentaires

Gestion des plaintes et commentaires

Processus de réception et de traitement

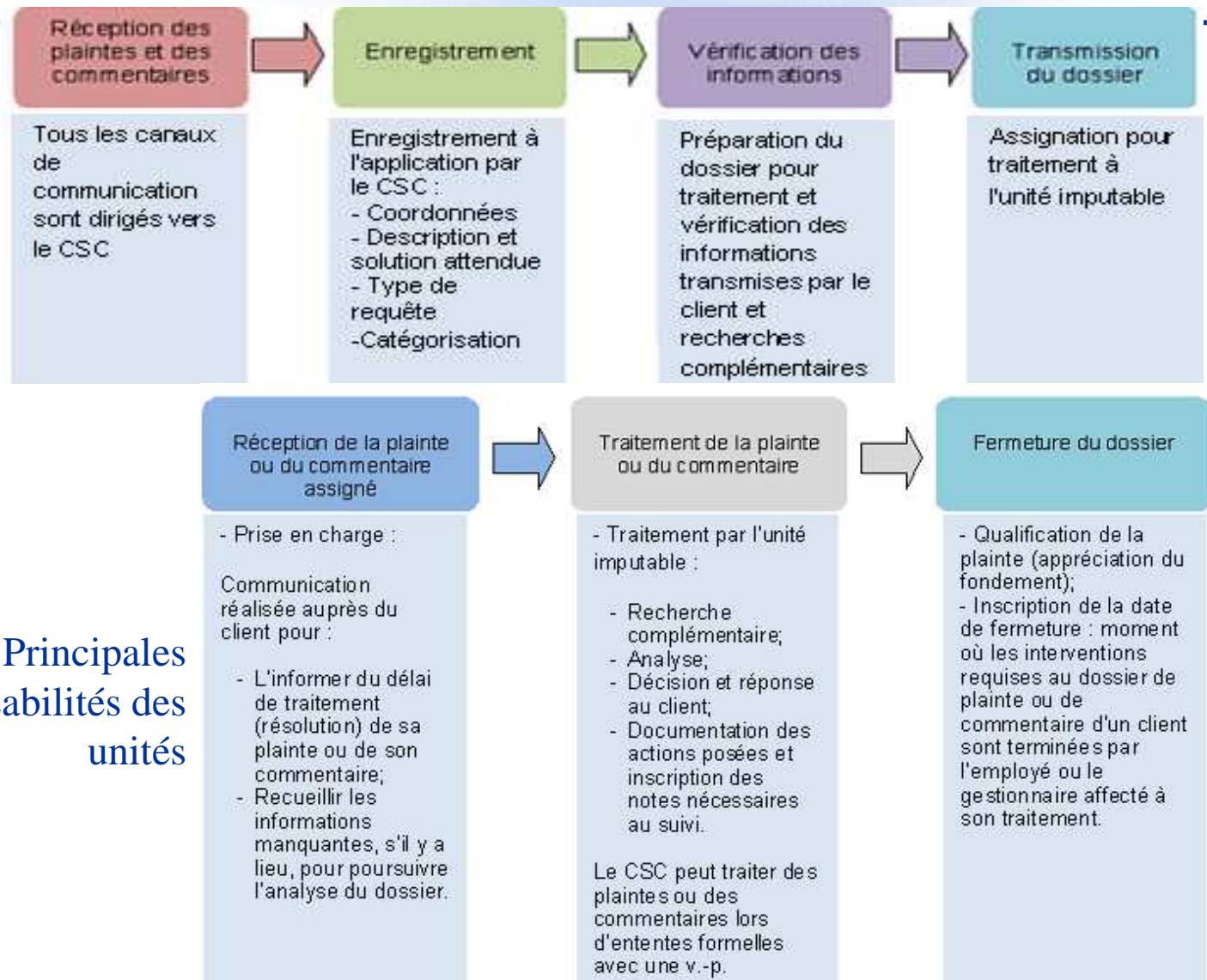
Avant qu'une plainte ou un commentaire soit enregistré...

- L'employé tente de trouver une solution avec le client
- Si le client n'est toujours pas satisfait...
 - faciliter l'acheminement de la plainte ou du commentaire vers le CSC en :
 - fournissant les coordonnées du CSC
 - encourageant le client à utiliser le formulaire Web (site de la Société)
 - pour les centres de renseignements : en transférant le client vers le centre d'appels du CSC
 - « accompagnant » le client dans la formulation de sa plainte ou de son commentaire

Processus de réception et de traitement

Principales
responsabilités du
CSC

Basé sur la
centralisation de
la réception des
requêtes et la
décentralisation
de leur traitement



Gestion des plaintes et commentaires

Processus de réception et de traitement

*Plainte ou
commentaire
reçu par courriel
ou par téléphone* :
maximum de
2 jrs ouvrables*

Délai de transmission du dossier
par le CSC (à compter de la date de réception)

Délai de prise en charge par l'unité
responsable du traitement

Différence entre plaintes et commentaires : Le client qui émet un commentaire aura un suivi à l'égard de ce dernier, s'il en fait la demande. La Société peut également exercer un suivi auprès du client si elle le juge nécessaire.

**** Les plaintes et commentaires reçus par d'autres modes ne sont pas couverts.***

Gestion des plaintes et commentaires

Processus de réception et de traitement

Délai de traitement

- Avec diligence, dans un délai de 15 jours ouvrables, quelle que soit la formulation
- Compte tenu de la particularité de certaines situations, des délais supplémentaires pourraient être nécessaires pour la résolution du dossier. Dans ce cas, la Société fournit au client, à l'intérieur des 15 jours ouvrables :
 - un état du traitement de son dossier
 - l'information concernant le délai additionnel qui sera nécessaire pour rendre sa décision

Gestion des plaintes et commentaires

Processus de réévaluation des plaintes

Réévaluation

Processus interne permettant au client insatisfait de la décision rendue ou de la solution apportée à sa plainte de faire réévaluer son dossier par une instance supérieure.

Pourquoi un processus de réévaluation?

- La Société a l'obligation morale d'accueillir et de réévaluer, de manière ouverte et juste, toute décision ou tout argument concernant le règlement d'une plainte.
- Au moment d'analyser la réévaluation, quelques éléments sont considérés dont :
 - Le client apporte-t-il des faits ou des arguments nouveaux?
 - La Société avait-elle bien saisi et compris le « sens » de la plainte?
 - Avait-on considéré tous les éléments lors de l'analyse de la plainte?
 - La décision est-elle conforme avec d'autres plaintes du même type dans l'organisation?

Catégorisation des requêtes

- Réduction du nombre de motifs et élimination des motifs redondants
- Structure facilitant l'identification des motifs appropriés, une meilleure identification des problématiques et une reddition de comptes
- Grille avec définitions et exemples

Catégorisation des requêtes

Catégories (6 grandes familles)					
Compétence et attitude du personnel ou autres prestataires de services	Accessibilité aux services	Délai de service ou de traitement	Traitement du dossier client (opérations)	Lois, règlements, politiques et normes	Autres



Motifs (sujets visés par la requête)						
Attitude		Habilités professionnelles (connaissances et savoir-faire)		Clarté et concision des informations fournies		Fiabilité des renseignements et information complète
Accès aux services et proximité des lieux	Accès aux services dans sa langue		Disponibilité des services automatisés – défaillance technique	Disponibilité, clarté et qualité des informations – services	Complexité d'utilisation des services automatisés	Accès aux informations et aux documents
Retour d'appel au client	Délai pour accéder à un employé de 1 ^{re} ligne	Émission de documents	Délai de modification au dossier du client	Délai pour rendre une décision ou l'appliquer	Réponse à une requête écrite (reçue par courriel ou courrier)	Délai pour obtenir un rendez-vous pour un examen théorique ou pratique
Désaccord envers une demande ou une décision rendue		Qualité des produits et services		Équité		Confidentialité
Couverture		Frais exigibles		Lois et règlements		Politiques et normes SAAQ
Image corporative				Entretien, aménagement et sécurité des lieux		



Sources (précision sur le motif)

Activités déterminées en fonction de chacun des motifs afin de cibler plus précisément les problématiques

Qualification

- Plainte et réévaluation seulement

- Fondée

- Manquement aux engagements DSC ou normes d'usage en matière de service à la clientèle
 - Erreur ou écart dans les façons de faire
 - Introduction du concept de bénéfice du doute – approche de conciliation

- Non fondée

- Interrompue

- Le client ne donne pas suite malgré les tentatives de la Société pour le rejoindre (obtenir des informations)
 - Le client informe de son intention de ne pas poursuivre

Établissement de délais et d'actions préalables à la fermeture



La qualification s'effectue par motif-source

Application GPC

- Profils d'accès
- Constitution de « dossier client »
- Intégration automatique des formulaires Web
- Rapports opérationnels
 - Ex. : Requêtes avec délais expirés
- Agenda de traitement



The screenshot shows a window titled "GPC - Agenda" with a table of requests. The table has the following columns: Avis, Rappel, Date délai, Priorité, No requête, Date réception, Statut, Resp. adm., Client, Comm., and Affectée. There are two rows of data.

Avis	Rappel	Date délai	Priorité	No requête	Date réception	Statut	Resp. adm.	Client	Comm.	Affectée	
		2011-05-13	2010-02-09 16:00	4	765440	2010-02-02	À transmettre	S-D	Girard, Julie	F	HEN01
			Plainte	Objet de la requête 4 ...	Ce texte est à compléter par le Centre de la satisfaction de la clientèle...						
		2011-05-16	2011-05-16 19:18	1	123456	2011-05-13	Nouvelle	P	Goulet, Martin	F	CAD13
				Commentaire positif	Objet de la requête 3 ...	Ce texte est à compléter par le Centre de la satisfaction de la clientèle...					

Buttons at the bottom: Sélectionner, Actualiser, Annuler.

Application GPC

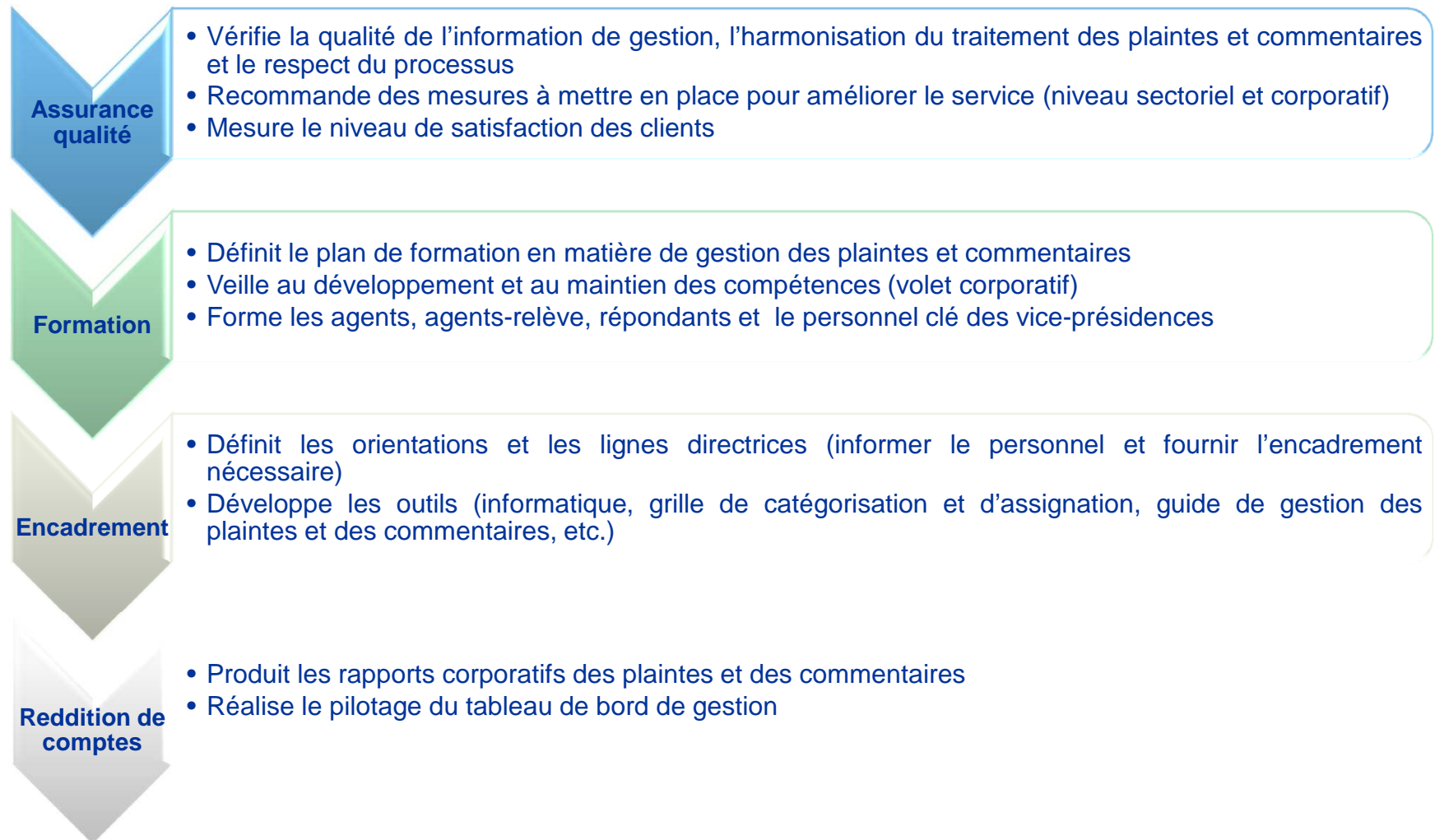
- Validation des données (présence, format)
- Ajout de fichiers numérisés à la requête
- Date de gel des données (idem à l'application précédente)
- Champs de saisie facilitant :
 - le repérage pour l'identification des problématiques
 - la reddition de comptes

The screenshot displays the 'GPC - Requête' application window. The title bar indicates the client is 'Client anonyme - 9000387'. The interface is organized into several sections:

- Navigation:** Sommaire, Coordonnées, Description, Catégorisation, Assignment, Suivi.
- Form Fields:**
 - Número: 9000387
 - Formulation *: Verbale
 - Statut: À transmettre
 - Type: Demande d'information
 - Raison réévaluation, Raison exclusion, Plainte initiale, and Plainte 1re instance are empty.
 - Objet: Demande d'obtention de la réglementation de la suspension de permis de conduire
- Dates, heures et délais:**
 - Réception *: 2011-11-28 15:09:30
 - Priorité prise en charge, Prise en charge requise, and Prise en charge are empty.
 - Fermeture prévue, Fermeture convenue, Raison fermeture convenue, and Fermeture are empty.
- Références du client:** A table with columns 'Type référence', 'Numéro', and 'Lié'. Below it is a checkbox for 'Aucune référence spécifique liée à la requête' and a 'Copier référence' button.
- Fichiers joints:** A table with columns 'Fichier', 'Ajouté', and 'Ajouté par'. Below it is a 'Sélectionner' button with a plus sign.
- Metadata:**
 - Affectée: 2011-11-28 09:45 À: Lacombe, Andrée (GRP98)
 - Créée: 2011-11-28 09:45 Par: Lacombe, Andrée Pour: 1230 - Centre de la satisfaction des clientèles
 - Modifiée: 2011-11-28 09:45 Par: Lacombe, Andrée Pour: 1230 - Centre de la satisfaction des clientèles

The bottom right corner of the window shows 'Pilote INTE'.

Autres rôles - Coordination de la gestion des plaintes et des commentaires



Implantation - Principales étapes réalisées

- 2010
 - Formation des intervenants au nouveau processus
 - Multiplicateurs pour les vice-présidences
 - Création du CSC et de la centrale d'appels
 - Entrée en vigueur de la nouvelle politique de gestion des plaintes et des commentaires
- 2011
 - Redirection graduelle des plaintes et commentaires vers le CSC (formulaire Web, appels reçus par les préposés des centres de renseignements)
 - Modifications au site Web (faciliter le repérage)
 - Conversion des données et vérification des dossiers clients
 - Formation des intervenants à la nouvelle application
 - Formation en salle (CSC, répondants et personnel clé)
 - Capsules de formation en ligne
 - Assurance qualité des requêtes créées au CSC et de l'utilisation de certains concepts par les unités
- 2012
 - Implantation de la nouvelle application GPC
 - Mise en place du formulaire Web permettant l'intégration automatique
 - Diffusion du Guide corporatif de gestion des plaintes et des commentaires
 - Modification à la structure du CSC



Quelques résultats

- Dossier client et requête – données complètes
- Augmentation de l'efficacité
 - Saisie en cours d'appels par les agents
 - Diminution des délais de traitement
 - Numérisation des documents
 - Assignation directe par l'application
- Meilleure catégorisation
- Augmentation de la cohérence des interventions
- Augmentation de l'assurance qualité réalisée
- Meilleure accessibilité pour la clientèle

Leçons apprises

- Contraintes liées au centre d'appels de petit nombre, malgré la disponibilité des agents-relève
- Ressources suffisantes pour réaliser le volet opérationnel, le développement et le volet stratégique simultanément
 - Création d'une unité administrative
 - Développement des nouvelles façons de faire et des outils administratifs
 - Développement de l'application informatique, incluant les essais
 - Formation des ressources au niveau corporatif
- Importance de bien former les ressources et de réaliser des activités de gestion du changement
- Grands soins à apporter à la définition des responsabilités des secteurs (imputabilité)

Étapes à venir

- Définition du programme d'assurance qualité
- Diffusion du guide de l'agent (au CSC et aux agents-relève)
- Développement de plan de formation et de formations adaptées aux problématiques rencontrées
- Révision du rapport trimestriel
- Révision de la carte commentaire
- Renforcement de la culture de gestion des plaintes et des commentaires
 - En lien avec les principes généraux
 - Approche positive, ouverture
 - Service diligent, accessible et de qualité
 - Valeur de l'organisation : rigueur, cohérence et respect
 - Responsabilisation des intervenants, collaboration, transparence et imputabilité
- Sondage sur la satisfaction de la clientèle



Merci pour votre attention!