

Expérience client (EC) dans la nouvelle normalité :

- Équilibre entre le contact humain et la haute technologie
- Facteurs clés de l'EC pendant la COVID-19
- EC basée sur des données
- Leçons apprises un an après le début de la pandémie



RAPPORT EXÉCUTIF MENSUEL DU CONSEIL MIXTE

Élaboré par le Comité de recherche

Avril 2021

1. Introduction

Au Canada, la pandémie de la /COVID-19 (la « pandémie ») a accéléré l'adoption d'un état d'esprit numérique comme nécessité dans l'ensemble du gouvernement¹. Les discussions antérieures sur le « moment » où le Canada serait entièrement connecté se sont transformées en financement concret, en échéanciers et en la mise en œuvre d'une mentalité axée sur le numérique à tous les ordres de gouvernement. Selon KPMG, au début de la pandémie, tous les paliers de gouvernements ont réalisé en deux mois l'équivalent de deux années de progrès vers la transformation numérique².

L'incidence de la pandémie sur le comportement de la clientèle a également été immédiate. La pandémie a entraîné au sein de tous les groupes démographiques un changement important en ce qui a trait à la prise de décisions et aux attentes des clients³. Par conséquent, les normes antérieures de ce qui était considéré comme une excellente expérience client (EC) sont rapidement devenues insuffisantes.

Pour s'adapter à la nouvelle normalité, les organisations gouvernementales sont tenues de repenser leur approche à l'égard des clients et de miser sur les changements entraînés par la pandémie. Les gouvernements œuvrent actuellement au renouvellement de leurs stratégies d'EC afin de trouver le juste équilibre entre le contact humain et l'automatisation numérique.

1, 2. [Digital: It is not the future, it is today](#)

3. [Global Customer Experience Excellence research 2020: The COVID-19 special edition](#)

4. [Balancing Humanization and Digitization: 3 Key Customer Service Trends](#)

Pourquoi ce rapport est-il important?

- La pandémie a rendu essentielle la prestation numérique de services publics. Le gouvernement doit tenir compte du parcours et de la satisfaction des clients afin de veiller à ce que leurs besoins soient satisfaits dans le cadre de la « nouvelle normalité ».
- Bien que la numérisation ait révolutionné les interactions entre les clients et le gouvernement, la numérisation des interactions ne constitue pas une panacée pour les défis de l'EC. Pendant la pandémie, la demande de service à la clientèle axé sur la personne et le désir de communiquer par des canaux numériques sans contact ont connu une hausse simultanée⁴.
- Au début de la pandémie, le Comité de recherche du Conseil mixte a publié un [rapport exécutif](#) sur l'EC. Le présent rapport propose un examen des leçons tirées de l'EC depuis le début de la pandémie.

Qu'est-ce qui est couvert dans ce rapport exécutif?

Ce rapport comprend les éléments suivants :

- Introduction
- L'équilibre entre le contact humain et la haute technologie
- Les facteurs clés de l'EC pendant la COVID-19
- L'EC basée sur des données
- Les leçons apprises un an après le début de la pandémie

2. Équilibre entre le contact humain et la haute technologie

Les organisations doivent déterminer quelle stratégie d'EC est essentielle pour parvenir à créer la meilleure expérience client. Selon Medallia, deux facteurs clés doivent être pris en compte pour déterminer si l'interaction humaine ou numérique constitue le bon choix dans la stratégie du gouvernement en matière d'EC⁵ :

1

Investir dans des interactions humaines personnalisées aux moments où le client cherche à obtenir des conseils ou est susceptible de ressentir de fortes émotions.

2

Réduire au minimum l'effort du client (surtout pour les interactions fréquentes).

5. [Improving Customer Experience in the Wake of COVID-19](#)

6. [Digital Innovations Will Enhance CX in Government and Timing Couldn't Be Better](#)

7. [Forrester: Digital Government Reaches New Heights But Websites Need Work](#)

8, 9. [Balancing the Human and Digital Customer Experience](#)

EC humaine

Bien que la [recherche](#) indique que la plupart des clients interagissent de plus en plus avec le gouvernement par les canaux numériques, certains clients préfèrent encore les canaux traditionnels plutôt que les nouvelles options numériques⁶. Les [recherches](#) ont démontré que près de 60 % des clients préfèrent communiquer par téléphone avec le service à la clientèle en cas de question urgente en lien avec le service à la clientèle⁷. Les stratégies d'EC devraient miser sur les moments clés où le contact humain pourrait ajouter de la valeur. Par exemple, lorsqu'un client demande des conseils ou des directives. Bien que certains conseils puissent être automatisés, le client qui préfère l'interaction humaine doit facilement être en mesure d'établir ce lien. Cela est encore plus important lorsque le client a toujours besoin d'aide après avoir tenté d'avoir recours à un processus automatisé (p. ex., agent conversationnel ou recherche d'aide en ligne). Dans ces cas, il devrait être facile de passer de l'interaction numérique ou avec une IA à une interaction humaine⁸.

EC numérique

La pandémie a accru l'importance de la prestation de services numériques, en particulier pour les services gouvernementaux qui étaient habituellement accessibles en personne avant la pandémie. Le passage des services en personne aux canaux en ligne a créé un client plus doué pour le numérique qui exige des interactions faciles et rapides. L'utilisation de la technologie devrait compléter l'élément humain de l'EC sans créer de nouvelles frustrations afin de répondre aux attentes accrues des clients⁹. Une manière d'y arriver consiste à minimiser les efforts du client en numérisant les interactions qui se produisent fréquemment (c.-à-d. vérifier le statut d'une demande). Cela peut être plus pratique pour les clients et réduire les efforts et les coûts pour les clients et les organisations.

3. Les facteurs clés de l'EC pendant la COVID-19

En 2020, Neustar a tenu une webémission intitulée [Improving Customer Experience in the Wake of COVID-19](#). La webémission mettait en vedette trois experts de l'expérience client du secteur public qui ont partagé leurs points de vue sur la façon de bien servir les clients pendant la pandémie. Selon les experts, il existe trois principaux facteurs de bonne expérience pendant la pandémie¹⁰ :

Vitesse

La rapidité avec laquelle les problèmes d'un client sont résolus constitue l'un des principaux facteurs de l'EC. La perception des clients quant à ce qui est rapide et lent a changé¹¹. Les clients sont susceptibles de vivre un stress plus rapidement (p. ex., « Y a-t-il un problème? », « Mon problème sera-t-il résolu? », etc.). En raison de ce stress, le fonctionnement des organisations devrait être plus rapide pour que les clients ressentent que leurs besoins sont satisfaits.

Empathie

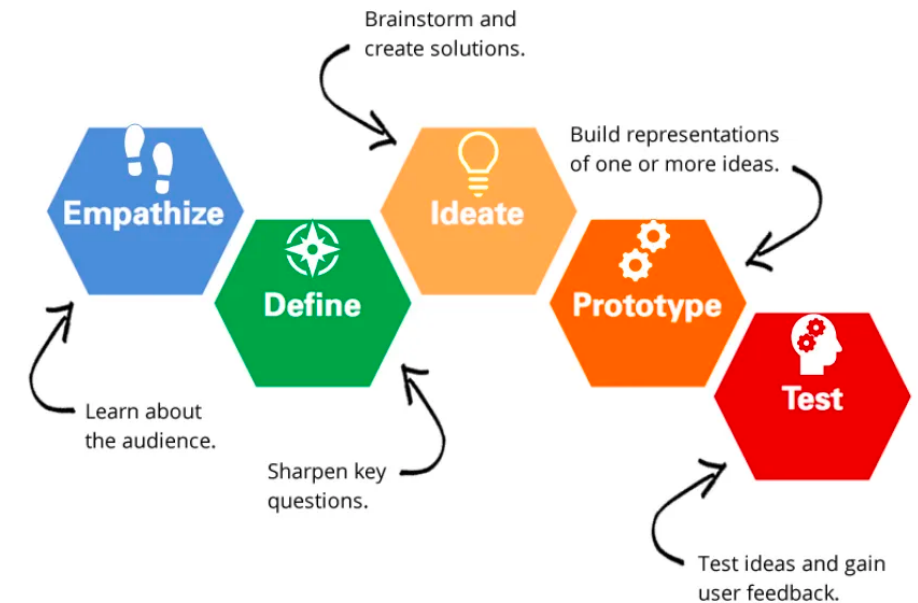
L'empathie et l'émotion constituent une composante importante de l'EC. La pandémie a démontré que les émotions les plus courantes des clients sont la peur, l'inconfort et l'incertitude¹². Tous les paliers de gouvernements ont été forcés de réagir à ces émotions. La COVID-19 est influente en ce sens que les organisations et les clients s'unissent pour traverser la crise. Il s'agit d'une occasion unique pour le secteur public de faire preuve d'empathie et de comprendre comment désamorcer les émotions que vivent les clients en lien avec la pandémie.

Précision et communication claire

Une bonne expérience repose sur la précision, la clarté des communications, la résolution rapide de problèmes et les liens personnels. La pandémie a mis en évidence la nécessité de l'interaction et des liens personnels¹³, ce qui a renforcé l'importance des centres de contact et le rôle qu'ils jouent dans la communication et l'expérience en première ligne.

Conception centrée sur la personne

Selon un article paru dans Medium, la Conception centrée sur la personne (CCP) est une méthodologie qui [traduction] « habilite une personne ou une équipe à concevoir des produits, des services, des systèmes et des expériences qui répondent aux besoins fondamentaux de ceux qui vivent un problème »¹⁴. Il est utile d'utiliser la CCP au gouvernement pour concevoir les outils permettant d'atteindre les principaux objectifs d'une bonne EC. Bien qu'il existe de nombreuses formes de processus de conception centrée sur la personne, les étapes peuvent être résumées comme suit :



Source de l'image : [Human-Centered Design vs. Design-Thinking](#)

10. [Improving Customer Experience During COVID-19](#)
11, 12, 13. [Improving Customer Experience in the Wake of COVID-19](#)
14. [A Guide to Human-Centered Design Methodology and Process](#)

4. L'EC basée sur des données

Un système d'analyse de données bien développé, doté d'une stratégie d'EC basée sur les données, permet au secteur public d'offrir un service supérieur et d'accroître le niveau de satisfaction de la clientèle¹⁵. L'EC basée sur les données offre une expérience positive au secteur public et aux clients. Voici quelques avantages d'une approche axée sur les données :

1

Meilleure compréhension des clients. Les données permettent de cibler qui sont les clients, la façon dont ils accèdent aux programmes et aux services ainsi que la façon dont ils préfèrent interagir avec le gouvernement. Cela permet d'élaborer des produits et des services qui reflètent les besoins des clients.

2

Une image claire de ce qui fonctionne. La collecte de commentaires à partir de sondages ou de formulaires en ligne permet de prendre conscience de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Cela permet au gouvernement de cerner les problèmes particuliers vécus par les clients.

3

Prise de décisions améliorée. L'EC basée sur les données est essentielle à la croissance et au développement futurs du gouvernement. L'utilisation des données pour cerner les tendances, les préférences et les enjeux permet de prendre des décisions rapidement et avec exactitude¹⁶.

15. [3 Ways To Elevate Your Customer Experience With Effective Use of Data](#)

16. [Data-Driven Customer Experience: The Organizational Challenge](#)

17. [Rapport au greffier du Conseil privé : Feuille de route de la Stratégie de données pour la fonction publique fédérale.](#)

18, 19. [Improving Customer Experience During COVID-19](#)

Exemples d'utilisation des données pour améliorer l'EC et accroître la satisfaction des clients

Améliorer les services offerts aux Canadiens en combinant des jeux de données : Deux des plus importants fournisseurs de services du gouvernement, Emploi et Développement social Canada (EDSC) et l'Agence du revenu du Canada (ARC), ont ensemble plus de 100 millions d'interactions avec les Canadiens chaque année. Les deux ministères ont uni leurs forces pour améliorer la prestation des services aux Canadiens en créant des jeux de données combinés qui éclairent les décisions et stimulent l'innovation¹⁷.

Le ministère des Anciens Combattants des États-Unis a mené des entrevues sur l'expérience client et a constaté que les clients craignaient d'être exposés à la COVID-19 lorsqu'ils visitaient des bureaux du gouvernement. Le ministère a déterminé que le processus de nettoyage de l'installation devrait être plus visible pour montrer à quelle fréquence le nettoyage des lieux est effectué. Selon l'organisation, les clients se sentaient plus à l'aise si, lorsqu'ils se rendaient à des rendez-vous, ils voyaient des gens nettoyer activement les lieux¹⁸.

Forrester Research a constaté que l'une des façons les plus faciles d'améliorer l'EC consiste à cerner les questions et/ou les problèmes les plus courants des clients, à effectuer une analyse des causes fondamentales pour chacun d'eux, puis à résoudre ces problèmes¹⁹. Selon Forrester Research, il y a de fortes chances que plusieurs de ces problèmes les plus communs puissent être résolus rapidement. Il est important de tirer parti des connaissances des centres de contact pour établir avec précision la carte du parcours du client et cerner les problèmes particuliers.

5. Les leçons apprises un an après le début de la pandémie

En avril 2020, le Comité de recherche du Conseil mixte a publié un rapport intitulé « [L'équilibre à établir entre le numérique et le contact humain dans l'expérience client](#) ». Ce rapport a été publié au début de la pandémie, lorsque les organisations du secteur public de tout le pays ont accéléré les efforts de transformation numérique pour répondre aux besoins des clients en matière de prestation de services. Dans l'ensemble, l'innovation et l'adaptabilité ont joué un rôle clé dans les stratégies du gouvernement en matière d'expérience client. Au cours de la dernière année, le succès de ces stratégies a été influencé par la façon dont le gouvernement écoute les clients et réagit en conséquence²⁰.

Les leçons tirées de l'expérience client depuis le rapport d'avril 2020 du Comité de recherche ont été radicales. Voici quelques leçons apprises pendant la pandémie pouvant être mises à profit pour façonner les opérations futures :



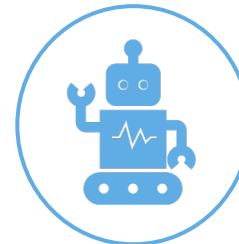
Lorsque les choses reviendront à la normale, le gouvernement ne devrait pas délaissier les mesures d'adaptations de cette période ayant permis d'améliorer l'EC, l'efficacité opérationnelle, et la souplesse²¹. Les organisations ont accompli beaucoup de travail pour répondre à l'incertitude créée par la pandémie et commencent à s'épanouir.



Le numérique n'est pas prêt de disparaître. Même si les préférences pour certains canaux numériques peuvent varier, le numérique est devenu un moyen de communication primordial. Il en sera de même dans un avenir prévisible²².



Les appels téléphoniques ne vont pas disparaître. Les clients veulent avoir la possibilité d'interagir avec le gouvernement en utilisant le mode de communication de leur choix et de passer de l'un à l'autre. Toutefois, leurs options doivent inclure l'EC humaine. Les gens aux prises avec un problème délicat et/ou émotif veulent quand même parler de vive voix à un représentant²³.



Les clients sont heureux d'utiliser des solutions libre-service, dans la mesure où elles fonctionnent et fournissent l'information et les réponses nécessaires en temps opportun. L'introduction d'outils de libre-service axés sur la conversation et l'intelligence artificielle (IA) contribue à l'amélioration de l'éventail des services²⁴.



Il est nécessaire de continuellement améliorer l'EC et le parcours du client. Les clients ne tolèrent plus un mauvais service. Les clients considèrent tous les points de contact comme faisant partie d'un cheminement holistique du client et ne font pas de distinction entre les différents services²⁵.

20. [Customer Experience in the New Normal: Lessons Learned One Year into the Pandemic](#)
21. [Pleasing customers during a pandemic](#)
22, 23, 24, 25. [CX Lessons Learned from the Pandemic](#)



Lectures suggérées

- [How Technology Can Improve CX for Government Services](#)
- [Digital Innovations Will Enhance CX in Government and Timing Couldn't Be Better](#)
- [Mobile app acceleration during the pandemic](#)
- [How can governments deliver customer experience like Amazon or Apple?](#)
- [Human-Based Customer Service Also Crucial to Citizen Engagement](#)

Autres articles dignes de mention :

[Why the public sector can't afford not to get personal with citizens](#)

[Artificial Intelligence: Current state of play](#)

[Future of networks in the new normal](#)

[The role of government and division of power: National survey reveals Canadians' views divided about pandemic management](#)

[Government should do more to protect well-being in the digital world, says report](#)

Référentiel de recherche

Accéder au [Référentiel de recherche](#) de Citoyens en tête.

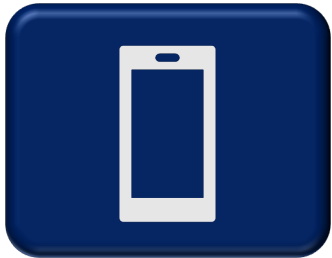
Entrées récentes dans le Référentiel de recherche :

[La gestion des données dans un monde numérique](#)

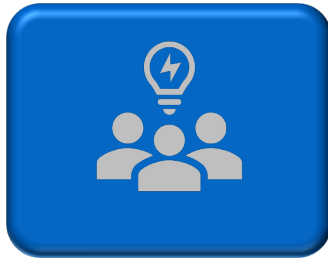
Ce rapport explore la gestion des données dans le secteur public. Il comprend les éléments suivants : Gestion des données : cycle de vie et avantages, tendances numériques et applications dans le secteur public, amélioration de l'accessibilité des données, répercussions sur la cybersécurité et sept leçons clés sur les données apprises pendant la COVID-19.



Tendances dans le bulletin quotidien



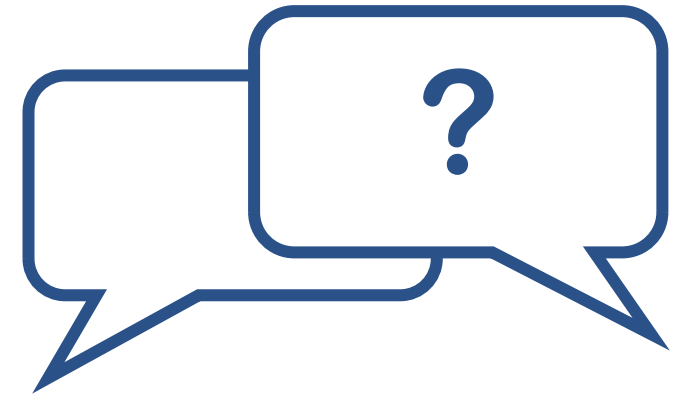
Selon [Govtech](#), les organisations gouvernementales avant-gardistes mettent fin à l'attente. Elles mettent en œuvre de nouveaux outils permettant aux clients de prendre des rendez-vous, de vérifier leur statut sur une page Web ou une application mobile, d'éviter de faire la ligne et de recevoir un avis par message texte lorsque leur tour est venu.



Un récent rapport de Gartner, Inc. a cerné les 10 principales tendances technologiques du gouvernement pour 2021 qui pourraient accélérer l'innovation numérique et optimiser ou transformer les services publics. Ces tendances découlent des défis posés par la pandémie et du besoin de modèles d'exploitation souples qui appuient les perturbations importantes.



Selon [Mandarin](#), la dernière année a démontré la valeur de l'informatique en nuage dans le secteur public. Dans le cadre du confinement, lors de l'adoption du travail à distance, la transition s'est effectuée en douceur pour les organisations qui fonctionnaient déjà de façon qui soit conforme à l'informatique en nuage. Pour ceux qui ne travaillaient pas de façon qui soit conforme à l'informatique en nuage, on s'est rendu compte que la résilience et l'agilité opérationnelles étaient compromises par la dépendance à l'égard de l'infrastructure et des services traditionnels des TIC.



Nous serons ravis d'entendre votre avis!

Connaissez-vous quelqu'un qui souhaite consulter le rapport exécutif du Conseil mixte? Veuillez partager une copie de ce rapport. Si vous n'êtes pas déjà abonné, vous pouvez maintenant vous abonner pour recevoir le [rapport exécutif](#) en vous inscrivant [ici](#). Envoyez vos questions à l'adresse info@iccs-isac.org.

Suivi :

