

**Bibliothèque  
et Archives  
nationales**

**Québec**



Le présent fichier est une publication en ligne reçue en dépôt légal, convertie en format PDF et archivée par Bibliothèque et Archives nationales du Québec. L'information contenue dans le fichier peut donc être périmée et certains liens externes peuvent être inactifs.

Version visionnée sur le site Internet d'origine le 27 août 2009.

Section du dépôt légal

■ Bulletin d'information e-Veille

- Abonnement
- Archives

## Bulletin d'information e-Veille : Juillet 2009

- [Pour une gestion performante de la prestation multimode de services publics](#)
- [Où en sommes-nous au Québec ? Trois cas exemplaires étudiés](#)
- [D'un modèle de gestion à un guide pratique](#)
- [Des pistes pour aller encore plus loin](#)

### Pour une gestion performante de la prestation multimode des services publics

Ces dernières années, des efforts colossaux ont été consacrés au développement de la prestation électronique de services dans les administrations publiques. Les promesses de cette nouvelle voie de communication en ont enchanté plus d'un. Économies d'échelle, disponibilité des services juste-à-temps, services plus performants et conviviaux, les services électroniques allaient révolutionner la façon d'interagir avec le citoyen et l'entreprise. Si plusieurs services électroniques sont maintenant mis à la disposition des citoyens et des entreprises, ils ont souvent été développés en parallèle avec les modes déjà accessibles. Même dans les pays en tête dans le domaine, aucun modèle de gestion intégrée n'a été spécifiquement développé pour gérer de façon efficace et efficiente la prestation multimode de services publics. Une équipe de chercheurs des Pays-Bas, dont les travaux ont fait l'objet d'un [article dans le bulletin e-Veille en juin 2008](#), arrivaient également à cette conclusion. Le même article annonçait que des chercheurs québécois amorçaient une vaste étude sur le sujet.

Cette équipe de recherche, dirigée par Yves-Chantal Gagnon<sup>1</sup>, professeur titulaire à l'École nationale d'administration publique (ÉNAP), et composée de Mario Bourgault, ingénieur et professeur titulaire à l'École polytechnique, d'Elizabeth Posada, professeure à l'Université du Québec à Montréal, et d'Alain Naud, doctorant à l'ÉNAP, a voulu pallier ce manque en développant un modèle de gestion qui tient compte des particularités de la prestation multimode. Ses travaux se sont inscrits dans le cadre du programme de recherche sur les pratiques innovatrices en matière de prestation multimode des services, avec le soutien des Laboratoires universitaires Bell et du ministère des Services gouvernementaux.

#### De la prestation électronique à la prestation multimode

Comptoir, poste, téléphone, site Web, messagerie texte et courriel sont autant de façons possibles de joindre un ministère ou un organisme public. Plusieurs études ont été réalisées sur la mise en place de la prestation électronique de services, des cas exemplaires ont été documentés et des modèles de gestion ont été élaborés. Par contre, peu de recherches ont été effectuées sur la gestion intégrée des divers modes de communication avec l'Administration. Comment peut-on arriver à gérer de manière performante l'ensemble de ces modes d'interaction avec le citoyen et l'entreprise ?

Le programme entrepris par l'équipe de chercheurs visait à déterminer les pratiques et les mécanismes qui favorisent la prestation multimode des services publics, notamment par rapport :

- aux modèles de gouvernance et aux approches de prestation de services,
- à la gestion de l'information et à son intégration aux systèmes et aux processus existants,

- à la collaboration intra- et interorganisationnelle,
- à la gestion du changement,
- au financement,
- aux infrastructures technologiques,
- à la mesure de la satisfaction des citoyens et des entreprises.

Par ce programme l'équipe souhaitait poser un diagnostic sur l'état actuel au Québec de ces pratiques et de ces mécanismes et relever les variables déterminantes du succès de la prestation multimode de services pour ensuite les intégrer dans un modèle conceptuel d'intervention.

### À la recherche d'un modèle de gestion de la prestation multimode

Dans le but de développer un modèle de gestion de la prestation multimode, l'équipe de recherche a entrepris une démarche en plusieurs étapes :

- D'abord, une revue de la littérature sur le sujet a été réalisée. Cette première étape a permis de cerner les différents éléments à retenir pour l'étude des cas et l'élaboration des outils de collecte de données.
- Une fois les outils de collecte développés, l'équipe de chercheurs a procédé à l'étude de trois cas. Cette méthode avait pour but de suivre en détail le processus et le contexte dans lesquels s'est fait le développement de la prestation multimode de services dans des organisations. Un accent a été mis sur la participation des acteurs au processus et la dynamique des relations entre eux. Les organisations retenues devaient offrir leurs services par l'entremise de divers modes et être reconnues comme des leaders dans le domaine de la prestation multimode de services. Comme les institutions financières sont reconnues pour être les plus avancées dans ce domaine, une entreprise de ce secteur a été retenue. Bref, les études de cas ont porté sur deux organisations publiques et une entreprise privée.
- L'analyse des études de cas et des éléments retrouvés dans la revue de la littérature ont permis de développer le modèle de gestion.
- Ce modèle a ensuite été bonifié par les résultats d'un étalonnage des meilleures pratiques en prestation électronique de services dans le monde.
- Enfin, à partir du modèle de gestion développé, un guide a été élaboré pour appuyer les gestionnaires dans le déploiement de la prestation multimode de services publics.

Les articles qui suivent portent sur les divers résultats de la démarche entreprise par les chercheurs : un article présente le portrait qu'ils ont fait de l'administration publique québécoise et un exemple d'une de leurs études de cas ; un autre décrit le modèle de gestion multimode qui découle des éléments trouvés et le guide qui s'adresse aux gestionnaires ; le dernier article expose des pistes à suivre pour une gestion multimode intégrée.



### Où en sommes-nous au Québec ? Trois cas exemplaires étudiés

Dans le but d'apporter un éclairage sur la prestation multimode de services, l'équipe de recherche a procédé à l'analyse de trois organisations en tête dans le domaine de la prestation multimode de services au Québec. Comme cela a été mentionné dans l'article précédent, les études de cas ont porté sur deux organisations publiques et une entreprise privée, soit une institution financière. En tout, 46 entrevues semi-dirigées ont été menées auprès des personnes impliquées dans les dossiers de prestation multimode de services. Des répondants de niveaux hiérarchiques variés (sous-ministres, gestionnaires, chefs d'équipe, agents), travaillant à diverses fonctions de l'organisation (conseils, technique, services opérationnels) et dans différentes régions du Québec, ont été interrogés.

À partir des données recueillies, les chercheurs ont pu effectuer un portrait de l'état de l'administration publique québécoise en matière de prestation multimode. Ce portrait

comporte trois volets : la culture organisationnelle, des transformations organisationnelles et des facteurs de succès.

## **Culture organisationnelle**

Dans l'analyse de la culture organisationnelle, trois éléments ont été relevés, soit la vision et le travail en silos, l'orientation clientèle et la performance.

### **Vision et travail en silos**

Questionnés sur la prestation multimode de services, les répondants se désolent du fait que les divers modes de communication ne soient pas intégrés. Un d'entre eux ira jusqu'à dire : « Le guichet unique n'est qu'une illusion. » Chaque média semble être géré indépendamment, sans cohérence globale. La prestation électronique de services s'est ajoutée aux autres modes, sans nouvelle stratégie. Une dirigeante interviewée résume bien cette idée en disant : « Nous sommes en train d'écrire un livre en le lisant. » Cet état de fait peut mener à une compétition entre les modes, qui servent souvent à offrir les mêmes services et qui visent les mêmes clientèles. Cette absence d'une vision claire et précise concernant la prestation multimode des services chez les organisations étudiées engendre souvent un manque de cohérence dans l'action.

Les chercheurs ont également noté que les organisations travaillent en silos, mais qu'elles sont néanmoins habituées à l'échange de données. Bien que les personnes de chaque organisation collaborent régulièrement, entre elles et avec des pairs d'autres organisations, il demeure plus difficile d'officialiser ces échanges pour la gestion de la prestation multimode.

### **Orientation clientèle**

Les ministères et les organismes du Québec ont opéré avec succès un virage axé sur la clientèle qui a grandement transformé la façon d'interagir avec le citoyen et l'entreprise. Des déclarations de services aux citoyens ont été élaborées par chacune des organisations et elles sont devenues de véritables bibles pour le personnel. Ces documents comprennent notamment des objectifs à atteindre et visent l'amélioration constante de la prestation de services. L'importance du client est bien présente dans le discours, mais elle ne se traduit pas toujours par des actions concrètes.

### **Performance**

Les organisations étudiées n'utilisent pas d'outil de mesure de la performance spécifique à la prestation multimode. Il n'y a ni évaluation de la satisfaction de la clientèle à l'égard de la prestation multimode, ni analyse du prix de revient et des cibles de réduction de coûts.

## **Transformations organisationnelles vécues**

À la lumière des propos recueillis, les chercheurs ont dégagé les principales transformations organisationnelles occasionnées par le passage à la prestation multimode de services. Afin de mieux illustrer ces changements, les chercheurs ont tirés des exemples et des citations d'un des cas qu'ils ont analysés. Pour préserver l'anonymat de l'organisation étudiée et souligner son avant-gardisme en prestation électronique de services, les chercheurs lui ont donné le pseudonyme organisationpublique.org.

Les transformations vécues par les organisations analysées touchent principalement quatre dimensions :

### **Le personnel**

Selon les résultats de l'étude, la prestation multimode requiert une plus grande polyvalence des employés. Des connaissances accrues des lois, de la technologie et des programmes s'avèrent primordiales. Le personnel doit développer des habiletés différentes liées à la gestion des dossiers, au service à la clientèle et à l'orientation client. En bref, la prestation multimode exige du personnel un équilibre entre polyvalence et spécialisation. Chez organisationpublique.org, par exemple, « tous les préposés et les techniciens sont polyvalents. Ils peuvent répondre au téléphone et

faire du traitement de dossier ».

### L'organisation du travail

La prestation multimode transforme aussi l'organisation du travail. Par exemple, elle demande des heures de disponibilité étendues et requiert des horaires de travail plus souples. Elle amène aussi un élargissement et un enrichissement des tâches : « On dégage le personnel des tâches plus simples et on leur (sic) demande de se consacrer à celles plus complexes, de traiter des dossiers difficiles », déclare un représentant d'organisationpublique.org. Les employés sont regroupés selon le service à la clientèle et non les fonctions qu'ils occupent, c'est-à-dire qu'ils doivent être axés sur le résultat en matière de satisfaction de la clientèle, plutôt que s'en tenir à leur description de tâches. Enfin, le travail en équipe constitue la pierre angulaire de la prestation multimode de services, et le personnel doit être à l'aise avec ce type de travail. Comme le souligne les chercheurs, la formation du personnel devient ainsi un enjeu-clé.

### La technologie

- **L'expertise** : le déploiement et la gestion d'une prestation multimode de services repose, bien sûr, sur des systèmes informatiques. Un des répondants souligne d'ailleurs toute l'importance de développer cette expertise à l'interne et d'être innovant dans le domaine : « L' expertise technologique est importante. Organisationpublique.com est un gros développeur informatique. On est avant-gardiste. » Les technologies utilisées doivent être davantage orientées vers le service à la clientèle et le soutien aux services opérationnels doit être constant. Comme le souligne un membre du personnel d'organisationpublique.org, le multimode exige un soutien accru aux usagers : « Ça prend un support informatique 24/7 pour garantir le fonctionnement du réseau. »
- **Compatibilité** : dans la prestation multimode de services, la compatibilité des systèmes informatiques devient cruciale, tant entre systèmes internes à l'organisation qu'entre systèmes d'organisations distinctes. Malheureusement, chez organisationpublique.org comme dans d'autres organisations, « les systèmes ne se parlent pas à l'interne. C'est encore pire entre organisations différentes ». Aux dires des personnes interrogées par les chercheurs, l'expertise de pointe n'est pas toujours présente à l'interne. Le niveau d'investissement technologique nécessaire est souvent sous-estimé. De plus, la qualité technique semble primer sur la réponse aux besoins de la clientèle dans le développement de la prestation de services électroniques.
- **Règlementation et sécurité informatique** : enfin, dans le passage à la prestation multimode de services, les organisations ont vécu des difficultés liées à l'authentification numérique, à la sécurité informatique, à la protection de la vie privée et à la confidentialité.

### L'organisation

L'organisation qui recourt à la prestation multimode de services doit avoir une meilleure compréhension des attentes et des besoins de la clientèle. Son expertise en technologie doit être plus étendue et doit comprendre un service technique aux usagers. Elle doit aussi développer des collaborations avec plusieurs organisations externes. Dans le meilleur intérêt du citoyen et de l'entreprise, il importe que les directions travaillent en collaboration, tout comme les employés d'un même service : « La collaboration est importante pour les gens du service à la clientèle. Une question pointue et il faut une personne experte pour répondre. Ça doit être transparent pour le client. » Enfin, comme les tâches liées aux services aux citoyens et aux entreprises sont enrichies et requièrent une plus grande expertise, l'organisation fait davantage appel à des professionnels et à des techniciens pour la relation avec la clientèle.

### Facteurs de succès

Les entrevues réalisées ont révélé toute l'importance des directions de technologie nommées habituellement directions des ressources informationnelles, dans le développement de la prestation multimode. Les propos d'un répondant illustre bien cette observation : « C'est le secteur informatique qui a poussé les services électroniques, [ce ne sont] pas les services opérationnels qui les ont demandés. »

Interrogés sur les facteurs de succès spécifiques à la prestation multimode de services, les répondants en ont énuméré plusieurs. Entre autres, l'organisation doit :

- Bien connaître les besoins et les caractéristiques de sa clientèle ;
- Nommer un responsable de projet provenant du service à la clientèle ;
- Faire appel à l'étalonnage pour apprendre des meilleures pratiques ;
- Promouvoir, par divers outils, la prestation électronique de services ;
- S'assurer de la compatibilité des systèmes informatiques internes et de ceux des partenaires ;
- Mobiliser le personnel ;
- Former le personnel et lui apporter du soutien (par exemples, sur la technologie, les procédures, les lois et les règlements) ;
- Avoir une bonne capacité d'investissement.

Pour faire de la gestion des projets d'implantation une réussite, les organisations doivent retenir d'autres facteurs. Les personnes interrogées ont relevé l'importance que ces projets fassent partie du plan global de l'Administration ; que les gestionnaires aient une réelle possibilité d'innover ; qu'ils aient le soutien de la haute direction, tant politique qu'administrative ; que le développement du guichet unique ait un statut particulier au sein du ministère ou de l'organisme ; que l'urgence du projet soit reconnue et que le chargé de projet démontre un fort leadership.

De ces analyses de cas, l'équipe de chercheurs retient principalement que la mise en place et la gestion performante de la prestation multimode de services s'avèrent très complexes, ont des effets sur plusieurs fonctions de l'organisation. Cela remet en cause les façons de faire habituelles. À partir de ses recherches, l'équipe a pu déterminer les variables-clés à retenir pour développer un modèle de gestion intégrée du multimode.



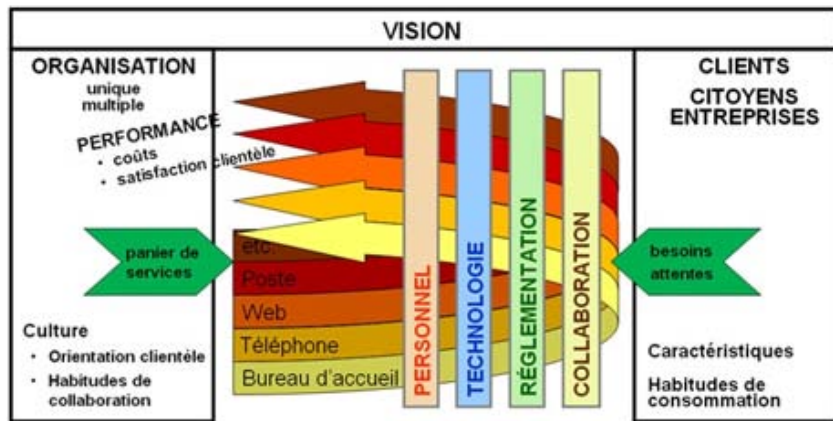
### **D'un modèle de gestion à un guide pratique**

À partir de variables-clés déterminées dans l'étude de trois cas d'organisations chefs de file dans le domaine de la prestation électronique de services, l'équipe de recherche a élaboré un modèle pour une gestion performante de la prestation multimode de services publics (voir figure 1). Un étalonnage des meilleures pratiques dans le monde a, par ailleurs, permis de bonifier ce modèle.

Telle qu'elle est illustrée dans la figure suivante, la vision de la prestation multimode doit être partagée par l'organisation tout autant que par la clientèle. La gestion du multimode s'inscrit dans une interaction entre l'organisation (et parfois même plusieurs organisations qui offrent le service de concert) et les clients (les citoyens et les entreprises). Cette interaction est teintée, d'une part, des besoins et des attentes des citoyens et, d'autre part, de la culture de l'organisation fournissant les services. Les caractéristiques de la clientèle et ses habitudes de consommation influent sur ses besoins et ses attentes. Le modèle tente donc de rendre compte de toutes ces interrelations et fait ressortir la complexité de gérer la prestation multimode de services.

Quatre grandes dimensions de l'organisation sont touchées par l'implantation du multimode : le personnel, la technologie, la réglementation et la collaboration. Elles constituent des facteurs importants à retenir pour s'assurer de la performance de la gestion de ce type de prestation.

**Figure 1. Modèle pour une gestion performante de la prestation multimode des services publics**



Source : Gagnon, Bourgault, Posada et Naud. [Guide pour une gestion performante de la prestation multimode des services publics](#), site Wiki, 2009.

Afin de mieux outiller les gestionnaires impliqués dans la mise en place et le management de la prestation multimode de services, les chercheurs ont amorcé l'élaboration d'un guide. C'est à partir des cas analysés et des variables-clés déterminées que l'équipe a pu cerner des actions concrètes à réaliser pour une gestion performante de la prestation multimode des services. Les chercheurs en ont fait un ouvrage collectif et évolutif. En effet, la rédaction du guide se fait dans une dynamique novatrice où la contribution d'autres experts du domaine ou des praticiens est sollicitée pour bonifier le contenu. La formule du [Wiki](#) a été retenue pour soutenir cette création collective.

Inspiré du modèle de gestion, le guide virtuel comporte sept grandes sections, liées aux variables-clés d'une gestion performante de la prestation multimode de services, soit la vision, la culture, le personnel, la technologie, la réglementation, la collaboration et la performance. Pour avoir un avant-goût des pratiques à adopter qui ont été retenues par les chercheurs, voyons quelques-unes des actions déterminantes à réaliser pour chacune des variables.

### Vision

La vision est un état souhaité qui « reflète une ambition positive du changement et une volonté de concrétisation de quelque chose de mieux que ce qui existe ». Bref, la vision permet à l'organisation de préciser le but à atteindre et de le signifier clairement aux employés.

D'après les chercheurs, pour définir une vision claire et globale de l'objectif visé en matière de prestation multimode de services, certains éléments doivent être pris en compte. En voici quelques-uns :

- Impliquer le personnel et les syndicats dans cette démarche ;
- Prendre en compte les besoins et les attentes des trois groupes impliqués dans la démarche, soit 1) des clients (les citoyens et les entreprises), 2) des contribuables (en ayant un souci d'économie) et 3) du personnel (en attirant et en retenant les personnes ayant les compétences nécessaires) ;
- Assurer un leadership pour que la vision soit partagée au-delà de l'organisation, et même à d'autres niveaux de gouvernement (municipal, régional et fédéral) ;
- Rechercher un appui fort et constant des autorités administratives et politiques ;
- Réviser la structure organisationnelle par rapport à la vision et l'aligner sur cette vision ;
- Effectuer une veille continue des meilleures pratiques ailleurs dans le monde ;
- Instaurer des mécanismes de reconnaissance pour encourager le personnel à contribuer à la vision.

### Culture

La culture d'une organisation influence directement les attitudes et les comportements des employés au travail et agit sur leur capacité à s'adapter aux environnements interne et externe. La culture organisationnelle influence tout autant la socialisation, soit l'intégration de l'employé dans le groupe. Les chercheurs ont découvert que, parmi les caractéristiques culturelles d'une organisation, l'orientation clientèle et l'habitude de collaboration ont un effet direct sur la performance de la prestation multimode des services.

Pour développer l'**orientation clientèle**, les chercheurs suggèrent notamment de :

- Passer d'une déclaration de services aux citoyens à une charte de relations avec les clients qui inclurait, par exemple, la détermination des besoins et des attentes des différents segments de clientèle, citoyens ou entreprises ;
- Analyser précisément et fréquemment les caractéristiques, les habitudes, les besoins et les attentes de la clientèle ;
- Élaborer une solution d'affaires qui tienne compte des différents segments de la clientèle ;
- Faire en sorte que le personnel soit engagé dans le service à la clientèle ;
- Viser à offrir une prestation intégrée, sans égard à l'unité administrative qui en a la responsabilité.

Pour créer l'**habitude de collaboration** et amener l'organisation à bien l'intégrer dans sa culture, les chercheurs proposent entre autres d'éliminer les barrières à la collaboration, telles que les politiques qui favorisent le fonctionnement en silos. Des incitatifs financiers pour encourager les unités et les organisations à collaborer pourraient aussi être efficaces à cet égard.

## Personnel

Très peu d'études se sont penchées sur l'effet de la prestation multimode sur le personnel. C'est ce qu'ont constaté les chercheurs. Ils se sont donc consacrés à décrire plus précisément l'effet de ce mode de prestation sur les ressources humaines, surtout lorsque la prestation électronique de services est en place. D'après les chercheurs, plusieurs dimensions sont en jeu, et diverses actions qui leur sont liées peuvent être prises pour assurer la réussite de la prestation multimode :

- **La mobilisation** : on ne le répétera jamais assez, l'engagement du personnel par rapport à la vision de la prestation multimode est primordial. Il faut revoir, avec les syndicats, les conditions de travail et les conventions collectives pour qu'elles s'adaptent au nouveau contexte.
- **Compétences** : des compétences particulières doivent être définies pour chaque poste touché par la prestation multimode. On doit ensuite traduire ces compétences en critères d'embauche.
- **Polyvalence des tâches** : les chercheurs recommandent, notamment, d'instaurer et de maintenir un esprit de collaboration constante entre les employés. Ils suggèrent aussi de veiller à bien doser la spécialisation et la polyvalence des tâches de chacun.
- **Organisation du travail** :
  - Privilégier le travail d'équipe ;
  - Adapter les horaires et les périodes de travail ;
  - Passer d'une organisation bureaucratique du travail, basée sur l'administration de programmes, à une structure bâtie sur le service à la clientèle ;
  - Prioriser les services partagés et les centres d'appels dans l'affectation des ressources.
- **Formation** : les chercheurs soulignent l'importance d'intensifier la formation des agents de service à la clientèle, pour tenir compte de l'évolution constante des outils, des procédures, des lois ou des règlements.

## Technologie

L'ajout du mode électronique de prestation de services aux autres modes déjà en place a entraîné une transformation majeure des façons de faire. La technologie se retrouve ainsi au cœur de la gestion performante de la prestation multimode, et il importe, d'après les chercheurs, de lui consacrer une attention toute particulière. D'autres éléments doivent être pris en considération, tels que :

- Le **niveau d'investissement** : la volonté et la capacité d'investir des sommes importantes dans l'implantation de nouvelles technologies.
- Le **leadership opérationnel** : les chercheurs incitent les organisations à favoriser la prise en charge par les services opérationnels des développements technologiques, afin de considérer davantage l'expertise du personnel qui côtoie la clientèle de près et ses besoins.
- La **pression de l'offre** : les technologies évoluent rapidement et les Administrations doivent faire face à une pression constante pour s'adapter aux nouveautés. Pour des décisions technologiques éclairées, il faut impliquer la direction des ressources informationnelles. De plus, les décisions doivent respecter la planification stratégique et la vision globale de la prestation multimode de services.

### Réglementation

Alors que la clientèle reste souvent craintive à propos de la sécurité des transactions en ligne, la réglementation s'avère déterminante dans la gestion performante de la prestation multimode. Des mesures doivent être mises en place pour assurer la confidentialité des données, la protection de la vie privée et l'attestation sans conteste de l'identité des clients en ligne. Mais, aux dires des chercheurs, il y a encore plus à faire : il faut aussi informer les clients des mesures mises en place et définir des normes pour l'échange sécuritaire de données.

### Collaboration

À la lumière des travaux des chercheurs, la collaboration apparaît la pierre angulaire de la gestion efficace et efficiente de la prestation multimode des services publics. Cette collaboration peut s'opérer à trois niveaux :

- L'**interportabilité** : les ordinateurs, les réseaux, les applications peuvent échanger de l'information.
- L'**interopérabilité** : les systèmes d'information indépendants, provenant de diverses organisations, interagissent.
- L'**intégration** : la fusion des processus d'affaires de plusieurs organisations publiques qui forment, par exemple, une unité gouvernementale.

Pour s'assurer que la collaboration se développe au sein de l'organisation, les gestionnaires devraient, d'après les chercheurs, déterminer des facteurs critiques du succès pour chacun des niveaux.

### Performance

Variable plus transversale, la performance d'une prestation de services publics se mesure, d'après les chercheurs, selon deux aspects : l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de répondre aux besoins de la clientèle (les citoyens et les entreprises) et de satisfaire ses attentes, et l'efficience, soit l'atteinte de ces objectifs au coût le plus bas possible.

Pour évaluer la performance, le guide propose de développer une stratégie de mesure de la satisfaction de la clientèle par rapport à la dimension multimode de la prestation de services. Cette mesure doit se faire à partir de plusieurs instruments et auprès d'une variété de répondants. Enfin, afin d'atteindre les objectifs d'efficience, les gestionnaires devraient, selon les chercheurs, « aligner toute structure de tarification sur la cible d'intégration définie dans la vision ».

### Des pistes pour aller encore plus loin



De la démarche réalisée jusqu'à maintenant, les chercheurs relèvent deux éléments fondamentaux à retenir. Premièrement, ils constatent que le succès d'une telle

entreprise repose essentiellement sur la collaboration. Sans une collaboration à l'interne comme avec d'autres organisations, la prestation multimode est vouée à l'échec. Deuxièmement, la prestation multimode requiert un passage à une segmentation des marchés plutôt qu'à une stratégie de masse dans la relation avec les citoyens et les entreprises.

### Pour une segmentation des marchés

D'après les chercheurs, les organisations publiques ont l'habitude de recourir à une stratégie de marketing de masse, c'est-à-dire de développer des services généraux, qui s'adressent à tout le monde. L'arrivée de la prestation électronique de services remet en question cette façon de faire. En effet, tous n'ont pas accès à Internet ou n'ont pas les compétences nécessaires pour accéder aux services en ligne. Et plusieurs services électroniques développés n'ont pas obtenu le succès escompté auprès de la population. L'équipe de recherche y voit l'occasion de changer la stratégie d'interaction avec la clientèle et de renverser la tendance au développement de la prestation électronique de toute part.

La segmentation des marchés consiste à classifier la clientèle à desservir en sous-groupes (ou segments) qui agissent de façon semblable ou qui ont des besoins communs. Lorsqu'un segment est suffisamment homogène, c'est-à-dire qu'un sous-groupe a les mêmes besoins et les mêmes attitudes, il est dès lors possible de bâtir une stratégie de marketing qui lui correspond. Plusieurs types de segmentation existent. Ils peuvent être définis selon la situation géographique, selon les caractéristiques démographiques, psychologiques ou comportementales, etc. Pour qu'un segment soit bien ciblé, être homogène, et les personnes qui s'y retrouvent doivent répondre de manière similaire à des *stimuli* marketing. Le segment de clientèle doit être joignable facilement, mais aussi mesurable et assez stable dans le temps. Ainsi, les membres de chaque sous-groupe risquent fort bien de partager les mêmes sentiments et les mêmes idées à propos d'un service donné et de la manière dont il est promu et offert.

En somme, les chercheurs pensent que chaque segment de la clientèle devrait être rejoint suivant ses préférences. Les services électroniques ne s'adressent pas à tout le monde et ne doivent pas nécessairement faire l'objet d'un déploiement généralisé. Les chercheurs en appellent alors à une segmentation citoyenne qui « vise à comprendre le comportement de chaque groupe afin de choisir les modes de prestations de services appropriés de façon à satisfaire les préférences de chaque segment ». Selon eux, la rentabilité et l'efficacité de la prestation de services s'en trouveraient améliorées. Bien sûr, des considérations légales, techniques et organisationnelles doivent être prises en compte dans l'élaboration d'une telle stratégie marketing. Ce constat appelle d'autres travaux de recherche sur la gestion performante de la prestation multimode de services.

Le programme de recherche sur les pratiques innovatrices en matière de prestation multimode des services a ouvert la voie à des études très intéressantes et pertinentes, dont les résultats se traduisent déjà par des recommandations utiles aux gestionnaires qui ont à cœur le succès de la prestation multimode des services publics. Bien sûr, il reste encore beaucoup à faire pour outiller davantage les praticiens qui travaillent dans les organisations publiques. Le guide, disponible en ligne et ouvert à la contribution de tous ceux que cela intéresse, s'inscrit comme la base de la réflexion sur la gestion de la prestation multimode des services. Les prochaines étapes seront de le rendre encore plus opérationnel pour les gestionnaires en créant des sous-guides pour chacune des variables-clés. Les chercheurs visent aussi une diffusion plus large des résultats de leurs travaux. Un programme de recherche à suivre de près !

Pour en savoir plus :

GAGNON, Yves-Chantal, Elizabeth POSADA, Mario BOURGAULT et Alain NAUD. « La prestation multimode des services publics : une nouvelle réalité complexe à gérer », 23 p., à paraître.

Site Web du [programme de recherche sur les pratiques innovatrices en matière de prestation multimode des services](#).

Site Wiki du [Guide pour une gestion performante de la prestation multimode des services publics](#).



Le bulletin *e-Veille* est produit sous la coordination du ministère des Services gouvernementaux, en collaboration avec le CEFRIO.

Direction des politiques  
Ministère des Services gouvernementaux  
888, rue Saint-Jean, bureau 555  
Québec (Québec) G1R 5H6  
Téléphone : 418 646-9121  
Télécopieur : 418 646-9093

**Gestion et supervision**

Stéphanie Sauvageau, chargée de projet, Direction des politiques, ministère des Services gouvernementaux  
Catherine Lamy, directrice de projet, CEFRIO

**Réalisation et rédaction**

Isabelle Vachon, chargée de projet et coordonnatrice du bureau de l'Abitibi-Témiscamingue, CEFRIO

Avec la collaboration de:

Yves-Chantal Gagnon, professeur titulaire, École nationale d'administration publique  
Elizabeth Posada, professeure, Université du Québec à Montréal  
Mario Bourgault, professeur titulaire, École polytechnique  
Alain Naud, doctorant, École nationale d'administration publique

**Édition Web**

Sébastien Racine, technicien en informatique, CEFRIO  
Direction des affaires publiques et des communications, ministère des Services gouvernementaux

**Recherche documentaire**

Isabelle Poulin, chargée de veille, CEFRIO

[Politique de confidentialité](#)



© Gouvernement du Québec, 2009