



Avez-vous le bon numéro ? Le service à la clientèle  
dans les entreprises de télécommunications

Rapport réalisé par Option consommateurs

Juin 2010

## Option consommateurs

### MISSION

Option consommateurs est une association à but non lucratif qui a pour mission de promouvoir et de défendre les droits et les intérêts des consommateurs et de veiller à ce qu'ils soient respectés.

### HISTORIQUE

Issue du mouvement des associations coopératives d'économie familiale (ACEF), et plus particulièrement de l'ACEF de Montréal, Option consommateurs existe depuis 1983. En 1999, elle a regroupé ses activités avec l'Association des consommateurs du Québec (ACQ) qui existait depuis plus de 50 ans et accomplissait la même mission qu'Option consommateurs.

### PRINCIPALES ACTIVITÉS

Option consommateurs compte sur une équipe d'une trentaine d'employés qui oeuvrent au sein de cinq services : le Service budgétaire, le Service d'efficacité énergétique, le Service juridique, le Service d'agence de presse et le Service de recherche et de représentation. Au cours des ans, Option consommateurs a notamment développé une expertise dans les domaines des services financiers, de la santé et de l'agroalimentaire, de l'énergie, du voyage, de l'accès à la justice, des pratiques commerciales, de l'endettement et de la protection de la vie privée. Chaque année, nous rejoignons directement entre 7000 et 10 000 de consommateurs, réalisons de nombreuses entrevues dans les médias, nous siégeons à plusieurs comités de travail et conseils d'administration, réalisons des projets d'intervention d'envergure avec d'importants partenaires et produisons notamment des rapports de recherche, des mémoires et des guides d'achat dont le Guide jouets annuel du magazine *Protégez-Vous*.

### MEMBERSHIP

Pour faire changer les choses, les actions d'Option consommateurs sont multiples : recherches, recours collectifs et pressions auprès des instances gouvernementales et des entreprises. Vous pouvez nous aider à en faire plus pour vous en devenant membre d'Option consommateurs au [www.option-consommateurs.org](http://www.option-consommateurs.org).

## **Reconnaissance**

Option consommateurs a reçu du financement en vertu du Programme de contributions pour les organisations sans but lucratif de consommateurs et de bénévoles d'Industrie Canada. Les opinions exprimées dans ce rapport ne sont ni celles d'Industrie Canada ni celles gouvernement du Canada.

## **Remerciements**

Cette recherche a été coordonnée par Geneviève Reed, responsable du Service de recherche et de représentation, et réalisée par Geneviève Grenier, chargée de projet, qui a également rédigé le présent rapport. Geneviève Grenier souhaite remercier Stéphanie Poulin, Isabelle Durand et Élise Thériault du Service juridique d'Option consommateurs pour leur aide précieuse et leurs conseils en matière juridique.

Option consommateurs remercie Industrie Canada pour l'aide financière accordée à ce projet de recherche. Les opinions exprimées dans ce rapport ne sont pas nécessairement celles d'Industrie Canada ou du gouvernement du Canada

La reproduction de ce rapport est permise, à condition qu'en soit mentionnée la source. Sa reproduction ou toute allusion à son contenu à des fins publicitaires ou lucratives est toutefois strictement interdite.

### Dépôt légal

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 978-2-923522-49-4

### **Option consommateurs**

#### Siège social

2120, rue Sherbrooke Est, bureau 303  
Montréal (Québec) H2K 1C3

Téléphone : 514 598-7288

Télocopieur : 514 598-8511

Adresse électronique : [info@option-consommateurs.org](mailto:info@option-consommateurs.org)

Site Internet : [www.option-consommateurs.org](http://www.option-consommateurs.org)

#### Bureau d'Ottawa

1, rue Nicholas, bur. 1210  
Ottawa (Ontario) K1N 7B7

Téléphone : +1 613 244-2111

Télocopieur : +1 613 244-5777

## Résumé exécutif

Nous sommes à l'ère des télécommunications. Et en ce domaine, une grande partie des Canadiens consomment plusieurs services : téléphone résidentiel et téléphone cellulaire, accès à Internet, signal du téléviseur reçu par câble ou par satellite. On peut facilement considérer que la quasi-totalité des ménages canadiens a à transiger avec une ou plusieurs entreprises de télécommunications. En revanche, la conjoncture actuelle nous porte à croire que la grogne commence à monter envers les entreprises de télécommunications. En effet, du 1er janvier au 31 octobre 2008, les télécommunications ont constitué le 2e domaine générant le plus de plaintes à l'Office de protection du consommateur<sup>1</sup> avec 11 % des plaintes traitées. Et, toujours à l'OPC, on évalue que 14 % des 12 778 plaintes reçues en 2005-2006 au sujet d'une entreprise de téléphonie cellulaire portait sur le service à la clientèle. Certaines autres statistiques confirment cette réalité. Par exemple, les statistiques de plaintes canadiennes du Better Business Bureau<sup>2</sup> nous confirment qu'en 2008, des 1382 types d'entreprises classées par le nombre de plaintes reçues, la téléphonie cellulaire prenait la première place, les services Internet, la 7<sup>e</sup>, la câblodistribution, la 14<sup>e</sup> et la téléphonie filaire, la 17<sup>e</sup>. Par comparaison, l'industrie de l'alimentation (épiceries), un autre domaine auquel tous les ménages canadiens ont affaire, prenait la 107<sup>e</sup> place en matière de plaintes reçues.

Malgré les efforts du CRTC pour favoriser la concurrence, sur la scène canadienne des télécommunications, le nombre d'acteurs demeure restreint. Cette situation est susceptible d'entraîner des abus envers les consommateurs puisque ceux-ci ne peuvent pas faire fonctionner la concurrence à leur avantage.

Cela dit, selon les données qu'Option consommateurs a colligées pour cette étude, une bonne partie des plaintes ont un lien de près ou de loin avec le service à la clientèle. Par exemple, en 2008, sur une période de dix mois, Option consommateurs

---

<sup>1</sup> <http://www.opc.gouv.qc.ca/Index.aspx>

<sup>2</sup> <http://www.bbb.org/>

a reçu plus de 300 plaintes concernant les services de télécommunications ; 41 % ces plaintes étaient en lien avec le service à la clientèle.

Cette étude cherche à connaître la situation du service à la clientèle des principales entreprises de télécommunications canadiennes en matière de traitement des plaintes et de règlement des différends. Ainsi nous proposons d'évaluer les politiques de satisfaction de la clientèle des entreprises de télécommunications canadiennes ainsi que les perceptions des consommateurs qui font affaire avec ces entreprises.

La présente étude est basée sur une recherche bibliographique, d'entretiens avec des responsables d'entreprises de télécommunications et d'organismes de défense des droits des consommateurs, d'un examen attentif des sites Web ainsi que par le biais des résultats de quatre groupes de discussion auprès de consommateurs ayant utilisé le service à la clientèle. La base de référence de l'étude est la norme ISO (10001, 10002 et 10003) qui constitue dans ce contexte un canon de comparaison pour le service à la clientèle en entreprise.

En définitive, Option consommateurs émet un certain nombre de recommandations issues de l'analyse de chacune des trois normes ISO en plus d'émettre les recommandations générales suivantes :

#### **Recommandations générales faites aux entreprises**

Les entreprises doivent changer leur perspective par rapport aux clients qui leur sont fidèles. Dans le dessein d'améliorer leur service à la clientèle et, du même coup, leur taux de rétention de leur clientèle actuelle, certains constats sont à retenir. Le service à la clientèle se doit d'être adapté aux individus et respectueuse de leurs besoins.

Cela signifie que le service à la clientèle doit offrir une réponse prompte et personnalisée ainsi qu'un règlement des problèmes qui est efficace. À ce sujet, une promesse contractuelle de règlement des problèmes selon un échéancier type serait de rigueur.

De plus, un bon service à la clientèle se définit par sa disponibilité et son ouverture, donc par des coordonnées faciles à trouver, par un service téléphonique simple à naviguer et un suivi scrupuleux des demandes et du dossier global du client.

L'accessibilité se définit aussi par le langage utilisé par l'entreprise. Ainsi, il est nécessaire de vulgariser et de simplifier le langage utilisé dans les contrats et celui qu'utilisent les agents du soutien technique. En outre, la facturation devrait être claire afin que le client puisse comprendre d'un coup d'oeil ce pour quoi il paie à chaque mois.

En outre, les entreprises devraient faire montre de transparence, par exemple, en publiant clairement les coordonnées à joindre pour formuler une plainte, en rendant disponible leur code de conduite et présentant des contrats clairs et concis.

**Recommandations générales faites au Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)**

Nous estimons qu'il est de prime importance que le mandat du CPRST soit élargi afin que ce dernier se consacre également à informer et sensibiliser les consommateurs aux enjeux relatifs aux problèmes de service à la clientèle dans le domaine des télécommunications. Nous recommandons au CRTC d'intervenir auprès de l'industrie afin qu'elle modifie les façons de faire problématiques de l'industrie, ou encore d'élargir le mandat du CPRST afin de lui accorder un rôle plus coercitif afin de pouvoir mettre en place un régime de sanctions générales aux entreprises de télécommunications ainsi que d'instaurer un certain nombre de réglementations afin de garantir une certaine qualité de service à la clientèle. Dans le contexte actuel, le CPRST ne se consacre qu'au règlement de différends sous une formule « cas par cas ». En élargissant son mandat, le CPRST pourrait prévenir un bon nombre de ces différends en s'assurant que les problèmes ne se reproduisent pas répétitivement.

De plus, le CPRST devrait être plus accessible. Entre autres, les coordonnées de ce dernier devraient être affichées sur toutes les factures que les consommateurs reçoivent de leurs fournisseurs et qu'elles soient facilement accessibles sur le site Web de ceux-ci.

En matière de visibilité, le CPRST devrait accroître sa présence dans les médias de masse afin que les consommateurs canadiens connaissent son mandat et la manière de le joindre.



## Table des matières

<b>OPTION CONSOMMATEURS</b> .....	<b>II</b>
<b>RECONNAISSANCE</b> .....	<b>III</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>III</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF</b> .....	<b>V</b>
<i>Recommandations générales faites aux entreprises</i> .....	<i>vi</i>
<i>Recommandations générales faites au Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)</i> .....	<i>vii</i>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>IX</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
LE CONTEXTE.....	11
DOMAINE À EXPLORER.....	12
LE PLAN.....	16
LES INTERVENANTS.....	17
<b>CHAPITRE 1 – ISO 10001 – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES AUX CODES DE CONDUITE DES ORGANISMES</b> .....	<b>21</b>
1.1 LA NORME ISO 10001 COMME GRILLE D’ANALYSE.....	21
1.2 LES CODES DE CONDUITE DES ENTREPRISES CIBLÉES.....	23
1.2 APPLICATION DES PRINCIPES DIRECTEURS PAR LES ENTREPRISES CIBLÉES .....	32
1.2.1 <i>L’opinion de l’industrie</i> .....	32
1.2.2 <i>L’opinion des consommateurs</i> .....	56
<i>Les principaux constats</i> .....	57
1.3 DES SOLUTIONS ? .....	72
1.3.1 <i>Du côté pratique</i> .....	72
1.3.2 <i>Du côté réglementaire</i> .....	75
<b>CHAPITRE 2 – ISO 10002 – LIGNES DIRECTRICES POUR LE TRAITEMENT DES RÉCLAMATIONS DANS LES ORGANISMES</b> .....	<b>79</b>
2.1 LA NORME ISO 10002 COMME GRILLE D’ANALYSE.....	79
2.2 LES PROCESSUS DE TRAITEMENT DES PLAINTES DES ENTREPRISES CIBLÉES ET LEUR APPLICATION .....	80
2.3 DES SOLUTIONS ?.....	106
<b>CHAPITRE 3 – ISO 10003 – LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA RÉOLUTION EXTERNE DE CONFLITS AUX ORGANISMES</b> .....	<b>107</b>

3.1 LA NORME ISO 10003 COMME GRILLE D'ANALYSE.....	108
3.2 LE COMMISSAIRE AUX PLAINTES RELATIVES AUX SERVICES DE TÉLÉCOMMUNICATIONS (CPRST).....	109
3.2.1 <i>Le code</i> .....	112
3.2.2 <i>Lignes directrices</i> .....	112
3.3 DES SOLUTIONS ? .....	126
<b>4. CONCLUSION – L'ÉTAT ACTUEL DE L'INDUSTRIE ET RECOMMANDATION D'OPTION</b>	
<b>CONSOUMMATEURS.....</b>	<b>129</b>
4.1 PROBLÈMES IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE.....	130
4.1.1 <i>Solutions proposées par Option consommateurs</i> .....	130
4.2 PROBLÈMES IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DES PLAINTES .....	133
4.2.1 <i>Solutions proposées par Option consommateurs</i> .....	134
4.3 PROBLÈMES IDENTIFIÉS EN MATIÈRE DE RÉOLUTION EXTERNE DE CONFLITS .....	134
4.3.1 <i>Solutions proposées par Option consommateurs</i> .....	135
4.4 EN GÉNÉRAL.....	136
4.4.1 <i>Recommandations générales faites aux entreprises</i> .....	136
4.4.2 <i>Recommandations générales faites au Commissaire aux plaintes relatives aux services de</i> <i>télécommunications (CPRST)</i> .....	137
4.4.3 <i>D'autres solutions</i> .....	137
<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>138</b>
<b>MÉDIAGRAPHIE .....</b>	<b>157</b>

## Introduction

### Le contexte

Nous sommes à l'ère des télécommunications. Et en ce domaine, une grande partie des Canadiens consomme plusieurs services : téléphone résidentiel et téléphone cellulaire, accès à Internet, signal du téléviseur reçu par câble ou par satellite. On peut facilement considérer que la quasi-totalité des ménages canadiens a à transiger avec une ou plusieurs entreprises de télécommunications. En revanche, la conjoncture actuelle nous porte à croire que la grogne commence à monter envers les entreprises de télécommunications. En effet, nous avons constaté que, du 1er janvier au 31 octobre 2008, les télécommunications ont constitué le 2e domaine générant le plus de plaintes à l'Office de protection du consommateur<sup>3</sup> avec 11 % des plaintes traitées. Et, toujours à l'OPC, on évalue que 14 % des 12 778 plaintes reçues en 2005-2006 au sujet d'une entreprise de téléphonie cellulaire portait sur le service à la clientèle.

Certaines autres statistiques confirment cette réalité. Par exemple, les statistiques de plaintes canadiennes du Better Business Bureau<sup>4</sup> nous confirment qu'en 2008, des 1382 types d'entreprises classées par le nombre de plaintes reçues, la téléphonie cellulaire prenait la première place, les services Internet, la 7<sup>e</sup>, la câblodistribution, la 14<sup>e</sup> et la téléphonie filaire, la 17<sup>e</sup>. Par comparaison, l'industrie de l'alimentation (épiceries), un autre domaine auquel tous les ménages canadiens ont affaire, prenait la 107<sup>e</sup> place en matière de plaintes reçues.

Si on regarde le nombre de plaintes reçues par les associations de consommateurs, on peut penser qu'il n'est pas très élevé. Mais quand on prend pour prémisse que « 96 % des consommateurs ne portent pas plainte. Chaque plainte reçue correspond donc à

---

<sup>3</sup> <http://www.opc.gouv.qc.ca/Index.aspx>

<sup>4</sup> <http://www.bbb.org/>

environ 25 clients »<sup>5</sup>, la situation commence à être alarmante. Pensons seulement que le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST) a reçu 17 407 contacts, dont 3214 plaintes reçues selon le mandat du commissaire, en 2008-2009, nous pouvons supposer qu'environ 400 000 individus canadiens ont eu besoin d'aide en matière de service de télécommunications et que, de ceux-ci, 80 350 auraient dû se plaindre au CPRST. La problématique commence à gonfler.

Malgré les efforts du CRTC pour favoriser la concurrence, sur la scène canadienne des télécommunications, le nombre d'acteurs demeure restreint, ce que nous confirme Anthony Hémond de l'Union des consommateurs : « [N]ous avons 2 oligopoles : d'un côté les anciens monopoles des services de télécommunications traditionnels et de l'autre les câblodistributeurs. Nous avons donc très peu d'entreprises : 5 qui se partagent à peu près 90 % des revenus. Ces domaines sont extrêmement problématiques parce qu'ils dictent le marché ». Cette situation est susceptible d'entraîner des abus envers les consommateurs puisque ceux-ci ne peuvent pas faire fonctionner la concurrence à leur avantage.

### **Domaine à explorer**

Ceci dit, selon l'opinion des média de masse et les données qu'Option consommateurs a colligé pour cette étude, une bonne partie des plaintes ont un lien de près ou de loin avec le service à la clientèle. Par exemple, en 2008, sur une période de dix mois, Option consommateurs a reçu plus de 300 plaintes concernant les services de télécommunications ; 41 % ces plaintes étaient en lien avec le service à la clientèle. Les média de masse et l'opinion publique semblent confirmer cette réalisation. En effet, deux reportages de *La facture* dénoncent, entre autres, la fusion entre vente et service client et qu'ainsi la satisfaction du client est une priorité de deuxième ordre.

---

<sup>5</sup> Léger Marketing. *L'entreprise infidèle ; les clients veulent être loyaux, mais les entreprises les font fuir*, Les Éditions Transcontinental, fondation l'entrepreneurship éditions, Québec, 2009, p.14

Malgré le fait que certains efforts sont déployés afin d'améliorer la situation, cette dernière est loin d'être réglée. Le tout supporté par des témoignages d'experts en service à la clientèle, d'ex-employés et de clients.<sup>6</sup>

De plus, au fil de ans, les journalistes ont publié moult articles et reportages sur le sujet. Parmi la panoplie, nommons un article de Suzanne Dansereau dans *Les affaires* du 17 au 23 janvier 2009 intitulé « Le mauvais service à la clientèle déplaît plus à la clientèle que des prix trop élevés »<sup>7</sup> explore le problème. Le columniste du *Globe and Mail*, John Doyle se plaint de multiples étrangetés rencontrées auprès des entreprises de télécommunications dans son article du 2 juin 2009 intitulé « Ten things I Hate about Cable Companies »<sup>8</sup>. Le magazine *Commerce* a fait un dossier complet intitulé « La chute d'une marque »<sup>9</sup> sur l'entreprise Bell Canada et la multitude de problèmes rencontrés par celle-ci. Des personnalités publiques comme Jean-François Mercier, comédien et humoriste québécois, commencent même à dénoncer sur la place publique le mauvais service à la clientèle des entreprises de télécommunications.<sup>10</sup>

En outre, l'industrie des télécommunications semble concentrer son intérêt sur le nouveau client, ce qui fait évidemment souffrir la qualité du service à la clientèle puisque la rétention du client n'est pas perçue comme une priorité. Dans *L'entreprise infidèle*, Léger Marketing a recruté une panoplie d'experts en recherche, en industrie, en activité commerciale, en marketing, etc. afin d'identifier les problèmes de défection de la clientèle et d'en identifier la source. On en tire ici, entre autres, la conclusion que ce ne sont pas les clients qui sont infidèles, mais les entreprises et commerces qui négligent leur clientèle fidèle. On stipule notamment :

---

<sup>6</sup> Reportages datés du 13 octobre 2009 et du 1<sup>er</sup> décembre 2009, disponibles au [http://www.radio-canada.ca/emissions/la\\_facture/2009-2010/archivage.asp](http://www.radio-canada.ca/emissions/la_facture/2009-2010/archivage.asp)

<sup>7</sup> DANSEREAU, Suzanne. *Les affaires*, « Le mauvais service à la clientèle déplaît plus à la clientèle que des prix trop élevés », 17 au 23 janvier 2009, p. 27.

<sup>8</sup> DOYLE, John. *The Globe and Mail*, « Ten things I Hate about Cable Companies », 2 juin 2009, p. R3

<sup>9</sup> BERGERON, Ulysse. *Commerce*, « La chute d'une marque », septembre 2008, p. 16.

<sup>10</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=-7GHrF3Y1oo&feature=related>

*Dans certains cas, il y a l'hypocrisie. L'entreprise veut que son client lui soit fidèle, mais ses façons d'agir montrent qu'elle ne cherche pas à lui rendre la pareille. S'il arrive rarement que le client se sente intentionnellement exploité, il existe cependant des moyens plus subtils de trahir la fidélité de ceux qui ont laissé l'entreprise se servir dans leur portefeuille. Le sentiment de trahison peut prendre plusieurs formes : un service à la clientèle qui ne cherche nullement à résoudre le problème du client ; une promotion à laquelle il n'a pas droit ; un abus de confiance ; le sentiment de ne pas avoir été traité équitablement. (Léger Marketing, 2009, p. 82)*

Si ce passage explique le genre d'attitude à proscrire, le même document nous explique aussi que les entreprises de télécommunications font partie des grands coupables dans le domaine. On illustre l'industrie des télécommunications comme une « brute » (*sic*) qui fait montre de paresse et de réticence à faire des changements dans sa manière d'interagir et de transiger avec sa clientèle :

*Trois grandes sociétés de télécommunications figuraient parmi les dix premières marques les plus mal gérées : Bell, Bell Mobilité et Express Vu en tête, suivies de près par Rogers et Telus. Leurs problèmes à toutes trois se rapportent bien sûr aux trois A [avantages, affinités, attraits], mais surtout à leurs pratiques en matière de prix ou, devrais-je dire, au sentiment d'absence de valeur en échange des tarifs exigés. Heureusement pour la réputation de leurs marques et pour nous, consommateurs, la transmission de la voix par IP et l'ouverture des marchés par le CRTC en forceront peut-être certaines à se montrer plus cordiales envers le client. (Léger Marketing, 2009, pp. 63-64)*

L'industrie des télécommunications semble donc peu sensible à respecter sa clientèle. Notre étude tentera donc d'explorer le service à la clientèle des entreprises de télécommunications canadienne afin d'en voir les tenants et aboutissants, identifier les problèmes et, possiblement, trouver des solutions.

En dernière instance, nous voulions faire référence à une étude de Genesys, *The Cost of Poor Customer Service*.<sup>11</sup> Genesys est un fournisseur de programmes permettant de

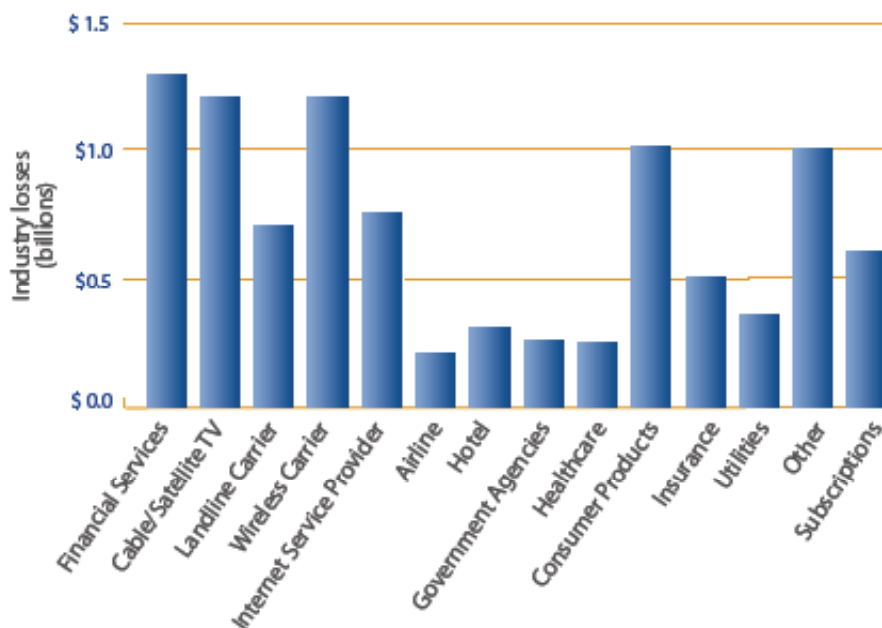
---

<sup>11</sup> GENESYS. *The Cost of Poor Customer Service*, Octobre 2009, 8 pages.

gérer plusieurs éléments de télécommunications relatifs au service à la clientèle en entreprise (Web, téléphonie filaire et sans fil, par exemple). Cette étude a été réalisée conjointement avec la firme d'analystes industriels Datamonitor/Ovum et la firme de recherche Greenfield online afin d'évaluer le coût d'un mauvais service à la clientèle au Canada, et ce pour une variété de types d'entreprises. Dans le cadre de cette étude, on estimait que le mauvais service à la clientèle coûte assez cher à ces entreprises : « The cost of poor customer service is a significant problem. Enterprises in Canada lose an estimated CDN\$9.7 billion each year due to defections and abandoned purchases as a direct result of a poor experience. More than 73% of consumers said they had ended a relationship due to customer service alone » (Genesys, 2009, p. 4). De plus, il semble que l'industrie des télécommunications est des plus perdantes au jeu :

*The problem is even clearer when we look at the data at industry level. The biggest losers are in financial services, telecommunications, cable/satellite TV, and consumer products.*

**Chart 2: Losses by Industry**



(Genesys, 2009, p. 4)

Ainsi, au Canada, l'industrie des télécommunications prend 5 des 15 positions en matière de pertes monétaires dues à un service à la clientèle laissant à désirer. Il nous semblait donc aussi important pour la protection des consommateurs et l'amélioration de l'industrie d'effectuer cette étude.

## **Le plan**

Cette recherche vise à connaître la situation du service à la clientèle des principales entreprises de télécommunications canadiennes en matière de traitement des plaintes et de règlement des différends. Ainsi nous proposons d'évaluer les politiques de satisfaction de la clientèle des entreprises de télécommunications canadiennes ainsi que les perceptions des consommateurs qui font affaire avec ces entreprises.

La présente étude est basée sur une recherche bibliographique, d'entretiens avec des responsables d'entreprises de télécommunications et d'organismes de défense des droits des consommateurs, d'un examen attentif des sites Web ainsi que par le biais des résultats de quatre groupes de discussion auprès de consommateurs ayant utilisé le service à la clientèle. La base de référence de l'étude est la norme ISO (10001, 10002 et 10003) qui constitue dans ce contexte un canon de comparaison pour le service à la clientèle en entreprise.

Nous avons privilégié l'approche et la méthodologie suivante :

- Contacter les principales entreprises de télécommunications canadiennes afin de connaître leurs politiques de traitement des plaintes et de service à la clientèle. Les entreprises que nous avons contactées sont Bell, Rogers, Telus, Vidéotron, Shaw, MTS Allstream, Sasktel et Bell Aliant. Ensemble, ces entreprises détiennent la grande majorité du marché des télécommunications au Canada;



- Effectuer une recherche documentaire sur les mesures mises en place par les principales entreprises de télécommunications pour favoriser l'accès aux services à la clientèle et de vérifier si les mécanismes de résolution sont accessibles et efficaces (ex : information disponible sur les sites Web ou dans les dépliants fournis aux consommateurs);
- Analyser les politiques en vertu des normes relatives à la satisfaction de la clientèle ISO 10001 (code de conduite), 10002 (traitement des réclamations) et 10003 (règlement des différends);
- Effectuer quatre groupes de discussion avec des consommateurs ayant formulé des plaintes auprès du service à la clientèle de leur entreprise de télécommunications.
- Évaluer l'entité gouvernementale se chargeant de la résolution externe des conflits au Canada : le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)

À la lumière de ces résultats, nous serons en mesure, s'il y a lieu, d'émettre des recommandations aux entreprises, au CRTC et au CPRST, afin d'améliorer la situation.

## **Les intervenants**

En plus de la recherche documentaire, nous avons trouvé absolument nécessaire de prendre connaissance de l'opinion et de la position des intervenants importants dans le milieu des télécommunications. Le service à la clientèle, dans le domaine des télécommunications, suscite une vive divergence d'opinion entre les consommateurs et les fournisseurs. C'est pourquoi cru nécessaire de prendre le pouls à la fois des consommateurs et des fournisseurs :

**Groupes de discussion** réunissant des consommateurs : Nous avons effectué 4 groupes de discussion au mois de novembre 2009. Les deux premiers groupes de discussion ont eu lieu le 11 novembre 2009 à Toronto et furent réalisés en anglais. Les deux autres groupes ont eu lieu le 17 novembre 2009 à Montréal et furent réalisés en français. Les rencontres ont toutes duré environ une heure et demie.

Les participants à ces groupes de discussions avaient tous contactés le service à la clientèle de leur entreprise de télécommunications pour une raison ou une autre - allant d'un simple changement d'adresse à une plainte formelle à propos d'un des services qu'ils avaient contractés. Autant pour les rencontres réalisées à Toronto que ceux qui ont eu lieu à Montréal, un groupe était composé d'individus âgés de 20 à 44 ans et l'autre d'individus âgés de 45 à 70 ans. Quoique la proportion entre hommes et femmes était relativement équilibrée parmi les groupes, le sexe des participants n'était pas un facteur significatif pour le bien de cette étude.

Après avoir soigneusement étudié l'ensemble des rencontres, conjointement avec la lecture du rapport de la firme ayant rendu à bien celles-ci, nous constatons que l'expérience des consommateurs face au service à la clientèle des entreprises de télécommunications était sensiblement la même chez les consommateurs de Toronto et ceux de Montréal, de même que chez les individus plus jeunes et plus âgés. Les détails de ces constatations seront proprement étudiés dans les chapitres qui suivent.

La firme s'étant chargée de mener à bien ces groupes de discussion et de nous remettre un rapport final sur les résultats de ceux-ci est basée à Toronto : Environics Research Group. Cette firme se décrit ainsi :

*« Environics is one of Canada's leading marketing and social survey research consultancies with a reputation for integrity, accuracy and insight. Co-founded in 1970 by Michael Adams, the firm has evolved into a multi-disciplined international research and consulting group. Headquartered in Toronto, the firm has offices and affiliates in Ottawa, Calgary, Montreal, Oakland, New York and Washington D.C. »<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> [http://erg.environics.net/about\\_us/](http://erg.environics.net/about_us/)

**Bell Canada (BCE) :** BCE est l'entreprise ayant la plus grande part du marché des télécommunications au Canada et fournit un ensemble de services de communications à ses clients de résidence et d'affaires au Canada. On retrouve, opérant sous la bannière de Bell, le service local et interurbain Bell Téléphonie, les services sans fil de Bell Mobilité et de Solo Mobile, les services haute vitesse Bell Internet, les services de télévision directe par satellite et par VDSL Bell Télé, les services IP-large bande ainsi que les services des technologies de l'information et des communications.<sup>13</sup>

**Rogers :** Rogers Communications inc. est une société canadienne offrant divers services de communications et de média. Ses quatre principales divisions sont Rogers Sans-fil, Rogers Cable, qui propose des services de câblodistribution, d'accès Internet haute vitesse, de téléphonie et de vente de vidéocassettes au détail, Rogers Media, regroupant des actifs médiatiques dans les domaines de la radio et de la télédiffusion, du téléachat, de l'édition et du divertissement sportif, ainsi que Rogers Telecom, fournisseur national de solutions de transmission de la voix, des données, de solutions Internet et sans-fil aux entreprises et aux sociétés de toutes tailles.<sup>14</sup>

**Vidéotron :** Vidéotron est une filiale à part entière de [Quebecor Media inc.](#) et est détenue en partie par Capital d'Amérique CDPQ inc., Vidéotron est une société intégrée de communications œuvrant dans les domaines de la télédistribution, du développement multimédia interactif, des services d'accès Internet, de la téléphonie par câble et de la téléphonie sans fil.<sup>15</sup>

**Public Interest Advocay Centre (PIAC), John Lawford :** Le PIAC est une organisation sans but lucratif offrant des services légaux et effectuant de la recherche dans l'intérêt des consommateurs et plus particulièrement pour les consommateurs vulnérables. John Lawford est juriste pour l'organisme et s'occupe notamment des enjeux en matière de télécommunications.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.bce.ca/fr/aboutbce/>

<sup>14</sup> <http://votre.rogers.com/aboutrogers/historyofrogers/overview.asp>

<sup>15</sup> <http://corpo.videotron.com/site/entreprise/videotron-actualites/infos-en-bref.jsp>

<sup>16</sup> <http://www.piac.ca/information/>

**Union des consommateurs, Me Anthony Hémond** : La mission de l'Union des consommateurs est de promouvoir et de défendre les droits des consommateurs, en prenant en compte de façon particulière les intérêts des ménages à revenu modeste. Les interventions de l'Union des consommateurs s'articulent autour des valeurs chères à ses membres soit la solidarité, l'équité et la justice sociale, ainsi que l'amélioration des conditions de vie des consommateurs aux plans économique, social, politique et environnemental. Me Anthony Hémond est analyste en politiques et réglementation en télécommunications, radiodiffusion, inforoute et vie.<sup>17</sup>

Nous avons tenté d'avoir en entrevue des représentants de l'ensemble des grandes entreprises de télécommunications canadiennes. En revanche, les entreprises suivantes ont soit refusé de participer à cette étude, soit ignoré nos nombreux appels et courriels : Telus, Shaw, MTS Allstream, Sasktel et Bell Aliant.

**Telus** : Nous avons laissé cinq messages et trois courriels à des représentantes en relations publiques. Nous n'avons eu aucune réponse concluante.

**Shaw** : Nous avons laissé trois messages à une représentante en relations publiques et à la vice-présidente du service à la clientèle. Après un bref échange avec cette dernière via courriel, nous croyions que nous pourrions discuter. Nous n'avons pas eu de réponse par la suite.

**MTS Allstream** : Nous avons parlé au département des relations publiques qui nous avait référé le « Director, Corporate and Employee ». Nous lui avons laissé deux messages après avoir parlé à sa secrétaire. Nous n'avons reçu aucune réponse.

**Sasktel** : Après quinze échanges via courriel, les représentants de Sasktel semblaient montrer de l'intérêt à participer à notre étude. Finalement, la « Customer Loyalty Manager » nous a écrit qu'ils n'étaient pas en possession de l'information dont nous avons besoin pour le bien de cette étude qu'ils préféreraient continuer leur relation avec le Consumer Association of Saskatchewan.

---

<sup>17</sup> [http://www.consommateur.qc.ca/union-des-consommateurs/?page\\_id=3](http://www.consommateur.qc.ca/union-des-consommateurs/?page_id=3)

Bell Aliant : Nous avons laissé un courriel dans la boîte générale de l'entreprise puisque aucun contact pertinent (relations publiques, président service à la clientèle, etc.) n'était disponible sur leur site Web ou via leur service téléphonique. Nous avons finalement reçu un message nous recommandant la responsable des relations avec les médias. Nous lui avons laissé deux messages. Nous n'avons reçu aucune réponse.

C'est pour cela que ces entreprises ne figurent pas dans la liste des intervenants ayant participé à cette étude. De plus, quoique Bell Canada et Bell Aliant soient toutes deux sous la bannière de BCE, seule Bell Canada a accepté de répondre à nos questions.

## **Chapitre 1 – ISO 10001 – Lignes directrices relatives aux codes de conduite des organismes**

### **1.1 La norme ISO 10001 comme grille d'analyse**

La première étape d'analyse du service à la clientèle des entreprises de télécommunications est l'évaluation des codes de conduite à proprement dit. Cette analyse comporte deux aspects : les textes et l'application de ceux-ci. En effet, il est important de, non seulement analyser les promesses faites par les entreprises, mais aussi d'en étudier leurs applications dans un contexte réel. Comme pour les deux autres chapitres de cette étude, nous tiendrons compte des textes publiés sur le site Internet de chacune des entreprises, des entrevues avec Bell, Rogers et Vidéotron, de l'opinion des participants aux groupes de discussion réalisés par Environics Research Group, ainsi que des plaintes colligées par Option consommateurs.

A priori, il nous semblait essentiel de se fier à une base universellement reconnue afin de développer notre grille d'évaluation des codes de conduite relatifs au service à la clientèle des entreprises de télécommunications. Notre choix s'est arrêté sur la norme

ISO 10001 de l'Association canadienne de normalisation et ce pour les raisons qui suivent. Premièrement, celle-ci a été pensée et élaborée par un comité constitué de représentants de l'industrie, de membres d'organismes représentant les droits des consommateurs, de spécialistes en normalisation, de représentants des gouvernements fédéral et provinciaux, d'universitaires, etc. Deuxièmement, cette norme a la qualité d'être extrêmement précise tout en s'adaptant à plusieurs secteurs de l'industrie, ainsi elle se prête très bien à l'analyse des codes de conduite de l'industrie des télécommunications. Troisièmement, ceci rencontre nos priorités puisqu'il est préférable de fournir des recommandations d'ordre pratique plutôt que théorique. Finalement, cette norme fait partie d'un ensemble tripartite qui nous permet, non seulement d'analyser les codes de conduite à proprement dit, mais aussi d'en mesurer les aspects secondaires : le traitement des plaintes et la résolution externe de conflits.<sup>18</sup>

La norme ISO 10001 vise essentiellement la planification, l'élaboration, la mise en place et la maintenance d'un code de satisfaction du client d'une entreprise. Véritable colonne vertébrale d'un code de conduite relatif au service à la clientèle, cette norme peut servir aux entreprises afin d'élaborer un service à la clientèle hors pair en plus de prévoir tous les tenants et aboutissants de l'évolution de l'industrie en veillant à la maintenance et à l'amélioration du service à la clientèle déjà en place. Évidemment, la norme ISO 10001 ne fait pas figure de texte de loi, mais elle doit être considérée comme un paradigme de service à la clientèle idéal.

Cette norme « fournit des lignes directrices qui permettent à un organisme de s'assurer que toutes les dispositions du code de satisfaction du client répondent aux besoins et aux attentes du client, et que le code de satisfaction du client est exact et sincère »<sup>19</sup>. À titre d'outil pour les entreprises, l'utilisation de cette norme peut :

---

<sup>18</sup> Respectivement étudiés dans les chapitres 2 et 3 de cette étude.

<sup>19</sup> *Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10001 :08 (ISO 10001 :2007), Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives aux codes de conduites des organismes*, Association canadienne

- *contribuer à rendre les pratiques commerciales plus équitables et à accroître la confiance du client dans un organisme*
- *permettre à un client de mieux comprendre ce qu'il peut attendre d'un organisme, en termes de produits et de relations avec le client, en réduisant ainsi le risque d'incompréhensions et de réclamations*
- *réduire potentiellement le besoin de nouvelles réglementations concernant la conduite d'un organisme à l'égard de ses clients (ISO 10001, p. vi).*

Chacun des éléments de cette norme ont été transformés en une grille de questions qui nous a servi pour conduire les entrevues avec les entreprises, pour mener à bien les groupes de discussion et qui nous servira maintenant d'outil pour évaluer la qualité du service à la clientèle des entreprises de télécommunications.

La norme ISO 10001 définit l'expression « code de conduite » comme un certain nombre de « promesses faites aux clients par un organisme concernant pour son comportement destinées à accroître la satisfaction du client et les dispositions qui y sont associées » (ISO 10001, p. 2). Ces « dispositions associées peuvent comprendre les objectifs, les conditions, les restrictions. Les informations sur le contact, ainsi que les procédures de traitement des réclamations » (ISO 10001, p. 2).

## **1.2 Les codes de conduite des entreprises ciblées**

Voyons donc ces promesses et comment celles-ci se mesurent à la réalité des consommateurs. Premièrement, ce ne sont pas toutes les entreprises qui formulent une promesse directe à leurs clients.

La promesse de Bell est en soit assez succincte. Sur leur page intitulée « Notre engagement », Bell énonce les promesses suivantes :

*Notre engagement : Vous ravir. Vous avez bien lu. C'est là notre mission : vous ravir à l'aide des produits, des services et du soutien que nous vous fournissons chaque jour. Ce ne sont pas que des paroles : il s'agit d'un réel engagement envers vous.*

*Notre engagement :*

- *Nous vous fournirons des produits et services tout aussi remarquables qu'utiles dans votre vie de tous les jours;*
- *Nous ferons tout ce que nous pouvons afin de vous fournir les produits et services que vous désirez;*
- *Nous mettrons en lumière le côté divertissant de la technologie et innoverons sans cesse pour vous présenter des produits mariant créativité et commodité;*
- *Nous nous engageons à présenter nos prix et tarifs de manière claire;*
- *Nous vous aiderons de notre mieux avec courtoisie quand vous communiquerez avec nous;*
- *Nous ferons tout ce que nous pourrons afin d'être accessibles de la manière qui vous plaira, que ce soit en ligne, en magasin ou par téléphone.<sup>20</sup>*

Nous avons en outre remarqué que vers la mi-février de 2010, Bell a commencé à faire des publicités (à la télévision et dans les média écrits) sur la qualité de leur service à la clientèle, ajoutant ainsi à la visibilité de leur promesse de service.<sup>21</sup>

Pour Bell Aliant, une autre entreprise de BCE, au même titre que Bell, la promesse est plus courte et se trouve dans la section « Juridique et réglementaire »<sup>22</sup> du site :

#### *Demande d'assistance*

*Chez Bell Aliant, nos clients sont notre priorité. Nous sommes là pour vous aider. Si vous avez besoin d'assistance, composez le 1-866-425-4268. Un représentant du service à la clientèle vous aidera avec plaisir. Problème non résolu? Demandez à parler à un gestionnaire du service à la clientèle et des ventes; votre représentant du service à la clientèle peut transférer votre appel directement. Vous pouvez également écrire à l'adresse suivante : Service à la clientèle de Bell Aliant C.P. 1430 Saint John (N.-B.) E2L 4K2 (ibid.).*

---

<sup>20</sup> [http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl\\_CustomerClarity\\_Landing.page](http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl_CustomerClarity_Landing.page)

<sup>21</sup> Voir la publicité télé au <http://www.infopresse.com/visuel.aspx?id=33924&idimg=4>

<sup>22</sup> [http://productsandservice.bellaliant.net/PS/nb/french/common/legal\\_and\\_regulatory.jsp](http://productsandservice.bellaliant.net/PS/nb/french/common/legal_and_regulatory.jsp)



Pour ce qui est de Rogers, leur page « Notre engagement envers vous »<sup>23</sup> comprend une déclaration générale : « Vous pouvez compter sur Rogers pour vous offrir les solutions de communications les plus évoluées et les plus accessibles au monde ainsi que du contenu de pointe sur différents systèmes d'exploitation. Notre objectif est de vous offrir les dernières technologies et les services conçus pour vous, de vous proposer un choix et de répondre à vos attentes, aussi élevées soient-elles » (ibid.). Ensuite, on nous propose une série d'affirmations plus spécifiques :

- *Nous croyons en nos produits.*
- *Nous sommes à l'écoute. Et nous habilitons nos employés à vous aider.*
- *Nous vous donnons plus de choix.*
- *Nous vous aidons à comprendre votre achat.*
- *Nous mettons l'innovation à votre service.*
- *Nous vous permettons de demeurer en contact.*
- *Nous protégeons la confidentialité de vos renseignements personnels.*
- *Nous croyons qu'il faut bien faire les choses (ibid.).*

Chacune de ces sections est déclinée en un certain nombre de promesses. Par exemple, la partie la plus pertinente pour cette étude, « Nous sommes à l'écoute. Et nous habilitons nos employés à vous aider. » (ibid.) traite plus particulièrement du service à la clientèle, énonce les promesses suivantes :

*Nos équipes de service verront à votre entière satisfaction et prendront en charge votre situation jusqu'à ce qu'elle soit résolue.*

- *La majeure partie de notre service à la clientèle résidentielle est disponible 24 heures par jour, 7 jours sur 7 dans nos centres contacts clients.*
- *Nous vous contactons moins de 90 minutes après l'installation du service câble afin de nous assurer que vous soyez entièrement satisfaits du service et, s'il y a lieu, de résoudre les situations rapidement.*
- *Nous sommes à l'écoute afin de nous améliorer à l'aide d'outils tels que Twitter et les forums de discussion en ligne nous écoutons vos commentaires, répondons à vos questions et agissons rapidement pour résoudre vos questions sur notre service.*
- *Nous avons amélioré notre processus de résolution des situations nécessitant un recours hiérarchique et plus d'employés sont maintenant disponibles pour répondre à vos préoccupations*

---

<sup>23</sup>

<http://www.rogers.com/web/content/support-terms/commitment>

*promptement et équitablement.*

- *Nous avons créé un Bureau du médiateur pour offrir un examen juste et impartial des plaintes non résolues qui nécessitent un recours hiérarchique.*
- *Nous continuons d'investir à long terme dans les outils libre-service d'information et en ligne (ibid.).*

Chez Vidéotron, le service à la clientèle fait partie des stratégies publicitaires. Leurs promesses de service sont donc même présentées dans des vidéos promotionnelles accessibles à la page « Découvrez Vidéotron »<sup>24</sup> sous l'effigie « Expérience Vidéotron ». Dans cette vidéo, on affirme ce qui suit :

*Vidéotron vous promet une expérience de divertissement à la fine pointe de la technologie grâce à des produits et services bénéficiant d'innovations constantes.*

*(...) Laissez-nous le plaisir de vous informer et de vous accompagner dans votre sélection. Nous saurons vous proposer ce qui conviendra le mieux à vos goûts, à votre rythme de vie ainsi qu'à votre budget. Plus vous combinez, plus vous économisez!*

*Et c'est si simple! On s'occupe de tout! Un seul appel pour répondre à tous vos besoins en télécommunications, une seule visite de notre technicien pour tous vos services et une seule facture par mois.*

*(...) En plus d'une infinité de possibilités, Vidéotron s'engage à vous en donner plus, beaucoup plus. Vidéotron est la seule entreprise de télécommunications au Québec à vous en offrir autant :*

*un service à la clientèle 7 jours sur 7;*

*un soutien technique 24 heures sur 24; et*

*une installation 7 jours sur 7 par un de nos techniciens.*

*Faites le bon choix! Optez pour une expérience sans pareille.*

*Téléphonez-nous dès maintenant ou visitez videotron.com.*

De plus, nous avons trouvé dans la section « Carrières »<sup>25</sup>, un énoncé de leurs valeurs qui sont toutes, d'une manière ou d'une autre, liées au service à la clientèle :

*Traiter les clients comme nous aimerions être traités*

- *Manifester une conscience professionnelle dans les relations avec les clients.*
- *Comprendre la réalité des clients et répondre à leurs besoins réels*

---

<sup>24</sup> [http://www.videotron.com/service/produits?promo=Accueil\\_Videos](http://www.videotron.com/service/produits?promo=Accueil_Videos)

<sup>25</sup> <http://corpo.videotron.com/site/carrieres/vie-videotron/valeurs-partagees.jsp>

*en respectant les délais.*

- *Recueillir de l'information auprès des clients et prendre les mesures nécessaires pour améliorer la qualité du service offert, le cas échéant.*
- *Développer d'étroites relations avec les clients et leur faire vivre la meilleure expérience possible.*

#### *Agilité et rapidité d'exécution*

- *Agir selon son instinct, de sa propre initiative, au moment opportun.*
- *S'adapter rapidement aux nouvelles orientations ou priorités avec dynamisme et ouverture d'esprit.*
- *Identifier clairement les éléments prioritaires d'un mandat ou d'une tâche et réaliser le travail dans les délais prévus.*
- *Être capable de fonctionner dans l'incertitude.*

#### *Différenciation*

- *Proposer des idées novatrices et étudier les plus prometteuses.*
- *Prendre des risques avec discernement.*
- *Tirer parti de ses forces et les mettre à profit au bénéfice des autres.*
- *Accueillir les nouvelles idées et les suggestions créatives avec l'esprit ouvert.*

#### *Travail d'équipe*

- *Collaborer avec ses collègues et ceux des autres services dans le but d'atteindre des objectifs communs.*
- *Se montrer solidaire des décisions prises en équipe même si son point de vue n'est pas retenu.*
- *Partager les informations et les connaissances pouvant être utiles à ses collègues et aux autres services.*
- *Se préoccuper de l'impact de ses décisions sur ses collègues et les autres services et agir en conséquence.*
- *Favoriser les synergies entre collègues et/ou services pour atteindre les objectifs de manière plus efficace.*

#### *Franchise*

- *Mettre les autres au défi de remettre leurs idées et leurs façons de faire en question, tout en leur apportant l'appui nécessaire pour y arriver.*
- *Prendre position, puis assumer ses opinions et les défendre lorsque nécessaire tout en respectant les autres.*
- *S'assurer d'agir en fonction de ce qu'on dit.*
- *Être capable de dire les choses telles qu'elles sont, de façon respectueuse et appropriée.*

#### *Rigueur*

- *Démontrer un grand souci de la qualité du service et respecter les normes professionnelles.*
- *Contribuer à l'amélioration continue de processus d'organisation du travail efficaces et efficients.*

- *Maîtriser les compétences indispensables pour mener à bien son travail et élargir son éventail de compétences.*
- *Utiliser les ressources humaines, financières et matérielles disponibles dans le but d'obtenir les résultats visés et d'assurer une rentabilité maximale à l'entreprise (ibid.).*

Aussi, dans la section « Vidéotron en bref »<sup>26</sup>, on trouve ce qu'on dénomme « Notre mission » : « Vidéotron, l'un des chefs de file dans le secteur des télécommunications canadiennes, se différenciant par le biais de ses employés, ses produits et services issus d'une technologie de pointe, fait vivre à ses clients la meilleure expérience possible, tout en étant la plus profitable de l'industrie » (ibid.). Cette mission est couplée des six valeurs décrites ci haut. Vidéotron a aussi fait connaître ses promesses de service à la clientèle via des publicités télévisuelles et dans la presse écrite.<sup>27</sup>

Chez Telus, dans la section « À propos de Telus », à la page « Charte de services »<sup>28</sup>, on énonce les promesses suivantes :

*Nous nous engageons...*  
*à vous servir avec respect et courtoisie, en toute occasion;*  
*à prendre l'initiative de vous proposer régulièrement des produits ou des services qui correspondent à vos besoins;*  
*à toujours vous faire bénéficier de forfaits interurbains à la fois économiques et adaptés à vos besoins;*  
*à vous assurer un service après-vente de première qualité;*  
*à respecter la date convenue avec vous pour la visite de l'un de nos spécialistes;*  
*à ce que l'installation ou la réparation soit effectuée à votre entière satisfaction;*  
*à ce qu'une personne qualifiée vous rappelle dans un délai qui n'excédera pas 24 heures lorsque la première personne contactée ne peut répondre à votre demande (ibid.).*

---

<sup>26</sup> <http://corpo.videotron.com/site/entreprise/videotron-actualites/infos-en-bref.jsp>

<sup>27</sup> Voir le <http://www.infopresse.com/visuel.aspx?id=30776&idimg=2> pour une des publicités télé. L'agence Sid Lee qui a créé la campagne a aussi plusieurs autres exemples de publicités de Vidéotron sous l'onglet « Réalisations » de leur site au [sidlee.com](http://www.sidlee.com)

<sup>28</sup> [http://www.telusquebec.com/telus\\_fr/telusquebec/entreprise/charte.jsp](http://www.telusquebec.com/telus_fr/telusquebec/entreprise/charte.jsp)

Chez Shaw, la promesse est intégrée dans la liste des coordonnées que le consommateur peut contacter pour le service à la clientèle, on y dit :

*We Love to Help!*

*At Shaw, we have more than 10,000 helping hands working to bring exceptional experiences to our customers. We love hearing your great Shaw stories (thanks for those!), but we also want to know if you have a concern, complaint or suggestion for how we can improve. Here's how we make sure your thoughts and concerns are quickly addressed:*

*Contact Customer Care - Our team is available to you 24/7/365 through email, phone (1-888-750-7429) or at our retail locations. Our friendly team will work diligently towards finding a solution to your concern in a timely manner.*

*Local Customer Care Management - we're here with a helping hand, several hands, in fact! If a solution can't be found with our customer care team, then our local management team is available to help. Your Customer Care representative can put you in touch with a local Manager.*

*Vice President, Customer Care - The entire Shaw team is committed to providing exceptional experiences to our customers. Our Vice President, Customer Care is available to ensure we find an appropriate solution to your concern. Our local management teams will be happy to put you in touch with our VP, Customer Care as required or the Vice President can be reached directly as follows:*

*Address: Suite 900, 630 3rd Avenue SW, Calgary, AB T3A 5S3*

*Phone: 1-888-750-7429*

*Fax: (403) 750-4501*

*Email: [vpccare@sjrb.ca](mailto:vpccare@sjrb.ca)<sup>29</sup>*

Ce passage est extrait de la sous-section « Payment Terms and Conditions » se trouvant dans « About Shaw ». Nous n'avons pas trouvé de version française de cette page.<sup>30</sup> Shaw a aussi pris soin de publier leur « Business Conduct Standards »<sup>31</sup>, document fort complet qui renferme l'ensemble du code de conduite destiné aux employés.

---

<sup>29</sup> <http://www.shaw.ca/en-ca/AboutShaw/TermsOfUse/PaymentTermsandConditions.htm#q1>

<sup>30</sup> Étant donné que des communautés francophones sont desservies par Shaw, il aurait été intéressant qu'il y ait une version française de cette information.

<sup>31</sup> <http://www.shaw.ca/NR/rdonlyres/15BB8AA2-87B9-4318-B9BF-640CA64743BB/0/BCSJJuly09.pdf>

MTS Allstream n'a pas de réelle promesse en matière de service à la clientèle, par contre, dans la section « Régie d'entreprise » de la page « À propos de MTS Allstream », le code de conduite et d'éthique à signer par les employés est accessible pour consultation,<sup>32</sup> ce qui fait tout de même preuve de transparence à ce sujet. Dans ce document, il y a un paragraphe intitulé « Relations avec les clients » où on dit :

*Le service offert par la Société exige souvent une visite au domicile ou à l'établissement d'affaires du client. Lorsque vous travaillez dans les locaux du client, vous devez :*

- *faire preuve d'honnêteté et de courtoisie,*
- *présenter votre carte d'identité de la Société et demander la permission au client ou à une autre autorité avant d'entrer dans les locaux,*
- *travailler aussi efficacement et méticuleusement que possible,*
- *laisser les locaux et la propriété du client tels que vous les avez trouvés.*

*Rapportez toute connexion non autorisée, branchement clandestin ou autres infractions au règlement de la Société au service Sécurité de l'entreprise (ibid.).*

Chez Sasktel, on peut trouver leur promesse en matière de service à la clientèle dans la section *About us*, sous *Company information* où on affirme :

***Our Vision***

*To improve the lives of everyone we serve each and every time.*

***Our Mission***

*We will go beyond in delivering innovative information, communication and entertainment solutions to our customers in Saskatchewan and other select markets. We will be a socially and environmentally responsible organization that delivers sound financial returns.*

*Our focus is our Customer. Our strength is our People.*

***Our Values***

*Honesty We build honest relationships through open communications with all people interacting with our business -- our customers, employees, partners and shareholder.*

*Integrity We deliver excellence by acting with integrity when*

---

<sup>32</sup>

<http://www.mts.ca/portal/site/mts/menuitem.d8394e2b43f4deb6a1720010408021a0/?vgnextoid=2bc2279d74074110VgnVCM1000001342a8c0RCRD>

*conducting business and by taking pride in and responsibility for our work and decisions.  
Mutual Respect Working together, we create an atmosphere of respect  
-- treating others how we would want to be treated*<sup>33</sup>.

On énonce donc ici le genre d'attitude auquel on peut s'attendre à titre de client de Sasktel. Nous n'avons pas trouvé de version française de ce document.<sup>34</sup>

Les énoncés comportent certaines différences, mais il demeure que la majorité des promesses sont sensiblement les mêmes. On tend généralement vers le respect du client et de ses besoins. Plusieurs mettent en valeur leur disponibilité et leur ouverture envers les commentaires du client. L'honnêteté et la courtoisie semblent être les attitudes les plus souvent mentionnées. L'efficacité et la rapidité de résolution demeure la promesse la plus souvent répétée. L'innovation est un leitmotiv majeur lorsqu'on parle de technologie et de produits. Ainsi, quoique les entreprises tendent souvent à dire qu'elles se démarquent des autres, on remarque que leur attitude et leurs promesses envers leurs clients demeurent perceptiblement les mêmes. Certains ont fait l'effort de mentionner leur conscience environnementale ou bien leur transparence et leur franchise, que ce soit dans l'aide envers leurs clients ou bien dans leurs tarifs et factures. Le milieu nous semble en revanche fort homogène pour ce qui est de son approche client. Nous verrons aussi que l'expérience des consommateurs est elle-même plutôt similaire d'une entreprise à une autre. Nous avons donc ici un résumé assez exemplaire des promesses qu'offrent les entreprises à leur clientèle. Nous explorerons maintenant la manière dont ces promesses sont mises en place dans un contexte un peu plus concret. L'analyse qui suit est scrupuleusement basée sur les principes directeurs de la norme ISO 10001<sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> <http://www.sasktel.com/about-us/company-information/vision-and-values.html>

<sup>34</sup> Étant donné que des communautés francophones sont desservies par Sasktel, il aurait été intéressant qu'il y ait une version française de cette information.

<sup>35</sup> Afin d'alléger le texte, nous avons choisi de rédiger un texte suivi plutôt que de séparer chacun des principes en multiples sous-catégories. Les principes directeurs ont toutefois été mis en caractère gras.

## **1.2 Application des principes directeurs par les entreprises ciblées**

Pour cette section, plusieurs éléments de la grille d'analyse n'ont pas pu être remplis pour les compagnies Bell Aliant, MTS Allstream, Sasktel, Shaw et Telus puisque nous n'avons pas pu nous entretenir avec des représentants qui auraient pu répondre à nos questions.

### **1.2.1 L'opinion de l'industrie**

A priori, il nous semblait important de voir si les organismes s'engagent à respecter les promesses formulées. Cet élément est probablement le principe le plus important de cette étude. En effet, une grande partie de la satisfaction du client est directement liée au respect des promesses qu'on lui a faites lorsqu'il a décidé de faire affaire avec une compagnie plutôt qu'une autre. Si les compagnies s'engagent à respecter leurs promesses et ainsi offrent un service à la clientèle exemplaire, le consommateur est satisfait et ne sentira pas le besoin de se plaindre (Chapitre 2), ou de porter son insatisfaction à une tierce personne (Chapitre 3). D'autres éléments de la norme ISO 10001<sup>36</sup> nous semblaient aussi intéressants à analyser et ceux-ci seront évalués en fin de chapitre.

En matière d'engagement, les représentants de Bell, Rogers et Vidéotron sont unanimes. Chacune des compagnies nous ont témoigné leur profond engagement à respecter les promesses qu'elles font à leur clientèle.

---

<sup>36</sup> Parmi ces exigences, celles qui nous semblaient les plus significatives étaient la visibilité et l'accessibilité de cette promesse, la réactivité de l'entreprise aux besoins et attentes de ses clients, l'exactitude de l'information et la responsabilité de l'organisation par rapport aux actions et décisions relative au code de conduite.



Les représentants de Rogers perçoivent leur « Engagement » comme une promesse à tenir et ils ont développé ce dernier en fonction de ce que la clientèle et leurs agents de service à la clientèle leur ont témoigné :

*[We have put in place the] Rogers Customer Commitment, (...) it's a commitment to our customers that says: "If you engage and interact with Rogers, here is what you can expect from us". We actually avoided the word "code" because the actual commitment in and of itself was based on truly extensive research with our customers, but also with our front-line employees. (...) The commitment we have drafted, we see it as a stake in the ground, very much, we see it as a clear opportunity to enhance and to bolster it, and we are certainly committed to enhancing it and making it stronger, but the intent of it was to working with our customers in its creation. (...) When we rolled it out, we worked really closely with our front-line group and did a proper training with the front-line - who were very excited about the commitment because they felt that it represented, symbolically, an important gesture on behalf of the company: to make it clear that we really were seriously committed to enhancing the experience our customers have with us<sup>37</sup>.*

Ainsi, Rogers prennent ses promesses au sérieux et s'engagent fermement à la respecter. Ils témoignent, en outre, que cette promesse est aussi une occasion de s'améliorer constamment.

De leur côté, les représentants de Vidéotron nous ont fait part de l'engagement fondamental de la compagnie envers un service à la clientèle de qualité, celui-ci ayant donné naissance à l'affirmation de leurs valeurs et de leur mission d'entreprise :

*Il y a eu un changement de garde un peu, on était très orientés technologie et on est devenu orientés client. (...) [Le nouveau président (2001), Robert Dépatie] a instauré ce virage client, donc, le client est vraiment au centre de notre mission et de nos valeurs. Un peu partout dans l'entreprise on trouve [une copie] de notre mission c'est le vraiment le focus de toutes nos opérations. Si vous voyez, dans notre mission on a « Faire vivre la meilleure expérience possible à sa clientèle » en offrant évidemment les meilleurs produits et une technologie de fine pointe, et c'est vraiment dans nos valeurs. C'est vraiment un code de conduite qu'on a, que tous les employés ont. On est évalué par les valeurs [décrites*

---

<sup>37</sup> L'entrevue avec les représentants de Rogers a été effectuée par conférence téléphonique le 27 janvier 2010.

*dans cet énoncé de mission]. Il y en a une d'ailleurs: « Traiter les clients comme on aimerait être traité », donc c'est vraiment un focus qui a été pris, un virage vraiment palpable partout dans l'entreprise - à tous les niveaux, pas nécessairement uniquement au service à la clientèle. Donc, cela est important parce que même quelqu'un qui travaille en ingénierie qu'on pourrait penser qu'il n'a pas vraiment le client en tête, là, au contraire, définitivement, il l'a en tête pour savoir si [son travail] va aider le client, est-ce que ça va améliorer l'expérience<sup>38</sup>.*

Ainsi, non seulement, les énoncés de « Mission » et de « Valeurs » sont présentés comme une promesse envers leurs clients, mais les promesses mises de l'avant servent aussi d'outil d'évaluation des employés et de modus operandi pour chacun de ceux-ci.

On poursuit en disant:

*La mission est partout, elle est véhiculée via la voix de notre président et via la voix des directeurs. (...) Elle est véhiculée dans les objectifs de chacun, dans chaque objectif de ce qu'on appelle nos plans de gestion de performance, les 6 valeurs de l'entreprise [s'y trouvent]. [Par exemple], « traiter le client comme nous aimerions être traité » est un des points qui sert de critère d'évaluation à tous les employés cadres, donc ils y sont forcément exposés.*

Mise en place par son président, la mission et les valeurs de Vidéotron sont donc devenues parties intégrantes de la culture de l'entreprise : une promesse envers la clientèle et un engagement des employés.

Chez Bell, on affirme que l'engagement est une priorité au sein de l'organisme : « C'est sûr qu'on est toujours en processus de révision en matière de service à la clientèle. Un engagement est une priorité qui est prédominante depuis, on va dire, les 3 ou 4 dernières années, mais c'est un peu dur de répondre à cette question puisque nos processus sont en constante évolution »<sup>39</sup>. On poursuit en disant :

*La satisfaction du client. Le mot qui va revenir partout, que ce soit nos sondages client, que ce soit les sondages qu'on demande, que ce soit une*

---

<sup>38</sup> L'entrevue avec les représentants de Vidéotron a été effectuée aux bureaux de l'entreprise le 11 février 2010.

<sup>39</sup> L'entrevue avec les représentants de Bell a été effectuée par conférence téléphonique le 8 février 2010.

*note qu'on donne à l'agent par rapport au sondage client, c'est vraiment la satisfaction du client - qui est quelque chose qui est quand même assez intangible. Ce n'est pas facile de demander à quelqu'un comment se mesure la satisfaction d'un client en sachant que l'agent est différent, mais aussi que le client est différent.*

Ainsi, ils s'engagent à la satisfaction du client, mais ils perçoivent cette satisfaction comme un concept assez mouvant. On nous assure toutefois que leur engagement à cette promesse est pris au sérieux. On fait d'ailleurs signer un code de conduite annuellement à chacun des agents du service à la clientèle afin de s'assurer que chacun s'engage à respecter les promesses de l'entreprise :

*[On a] un code de conduite, qu'un employé signe à toutes les années lors de sa revue annuelle. Donc, il se commet, avec le code de conduite, à un service à la clientèle qui est impeccable où on ne raccroche pas [au nez du] client, on n'essaie pas de mentir, il faut respecter l'intégrité au maximum. Donc, il est intolérable de passer par ce genre de chose, oui, mais on ne pense pas que ce seul document ferait que notre service soit impeccable.*

Bell estime donc que le simple fait de faire signer un engagement à leurs employés ne suffit pas à garantir un service à la clientèle de qualité. On illustre surtout l'engagement à la promesse par l'investissement dans l'entreprise :

*J'aurais du mal à mettre exactement un trait dans le temps pour dire qu'à ce moment-là, on a eu un engagement qui a été plus prononcé au niveau du service à la clientèle. Ce que je peux dire, c'est que depuis les 3 dernières années, chez Bell, il y a eu énormément d'investissements qui ont été faits, justement à essayer de mieux comprendre pourquoi les gens perçoivent, sur certaines expériences, que le service à la clientèle chez Bell est moins bon que dans une autre compagnie, et de pouvoir, au lieu d'essayer de régler les cas par cas, faire des investissements majeurs afin de régler des choses à haut niveau. Par exemple, au niveau de la récession, il y a eu énormément de coupures qui ont été faites dans d'autres compagnies, c'est sûr que Bell n'est pas du tout passé par là au niveau du service à la clientèle et, en fait, a eu le mandat d'essayer de garder tous nos talents au niveau du service à la clientèle. Je dirais [que] depuis les 3 dernières années, vraiment le mandat [est] assez clair : non seulement on a dit d'améliorer la qualité des personnes qui étaient en ligne, mais en plus, l'investissement a été aussi majeur dans notre réseau que dans l'amélioration du service à la clientèle - par*

*des systèmes (...) [tels que les] « post-call customer survey », ou dans l'investissement dans le temps de formation des personnes (...) en ligne, (...) dans le support que ces personnes vont avoir quand ils prennent des appels, (...) et d'autres investissements qui sont à venir qui amélioreraient encore plus l'expérience client.*

Ainsi, Bell fait preuve de son engagement envers un service à la clientèle de qualité à travers les investissements qu'ils y ont fait. On démontre, en outre, un désir de s'améliorer qui s'illustre par leur intention de régler les problèmes systémiques. Effectivement, le fait de **fournir les ressources nécessaires au développement, à l'établissement, à l'entretien et à l'amélioration de la politique** est l'un des signes majeurs de l'engagement d'un organisme envers un service à la clientèle hors pair. Si on met en oeuvre les ressources nécessaires, on se donne la **capacité** de tenir nos promesses envers la clientèle<sup>40</sup>. À cet égard, il nous semblait important de, non seulement demander l'opinion des représentants de Bell, Rogers et Vidéotron, mais aussi celle des consommateurs.

Du côté de l'industrie, on semble convaincu que les ressources sont suffisantes pour le développement, l'établissement, l'entretien et l'amélioration de leurs politiques.

Chez Bell, on insiste souvent sur cet aspect, « ce qui est important, c'est vraiment de dire qu'on investit le plus possible dans notre [service à la clientèle] qui est vraiment là pour donner un service exemplaire ». Lorsque nous avons demandé aux représentants de Bell s'ils avaient un code de conduite en matière de service à la clientèle, on nous a répondu : « Un document, non, plusieurs documents, c'est sûr qu'il y a des formations, c'est ce qu'on appelle le « resolution first ». Donc, avant même de faire quoi que ce soit, il faut essayer de régler les problèmes du client, c'est sûr, de répondre à leurs questions. Donc, ça, ça été un critère qui a été déterminant ». Ainsi, on offre des formations en vue d'améliorer l'attitude et la

---

<sup>40</sup> Certaines ressources comme le traitement des plaintes et la résolution externe de conflits sont plus spécifiquement explorées dans les normes ISO 10002 et 10003. Elles seront donc traitées dans les chapitres deux et trois du présent rapport.

compétence de leurs employés par rapport au service à la clientèle. Nous n'avons malheureusement pas su combien de temps durent ces formations.

On survolera donc ici l'ensemble de leurs initiatives afin de se donner les ressources nécessaires à un service à la clientèle modèle. Bell nous rappelle toutefois que « d'autres [initiatives] datent d'un peu plus longtemps comme les écoutes qualité, [où] les appels sont enregistrés pour pouvoir [s'assurer] que la qualité soit là à chacun des appels. Donc, ce genre de codes de conduite sont là depuis des dizaines d'années ». Plus récemment, l'approche semble changer par rapport à la mesure de la qualité de leur service, Bell tente d'améliorer son service en se basant sur des *post-call customer surveys* visant son service à la clientèle pour les services télévisuels :

*[Q]uand on appelle Bell télévision, à la fin de chaque appel, vous avez un sondage téléphonique automatisé. Donc, on va parler avec un de nos agents, que ce soit dans la plupart des appels - de 60 à 70 % des appels - vous allez recevoir un sondage téléphonique qui va vous demander quelle était votre satisfaction avec cet agent, est-ce que vos problèmes ont été résolus, est-ce qu'il y a des suggestions que vous pouvez nous fournir, est-ce que vous êtes satisfait en général de nos produits. Il y a vraiment 4 ou 5 questions qui reviennent qui sont assez basiques pour que vous puissiez noter la satisfaction que vous avez par rapport à nos agents et par rapport au produit. On a mis ça en place parce que pendant plusieurs années on a essayé d'établir des critères de qualité basés sur des écoutes qualité, basés sur un nombre d'escalades clients, basés sur différents critères qui, à la fin, sont plutôt des statistiques qui ne mesurent pas vraiment la satisfaction du client. Donc, il n'y a rien de mieux pour un client, au lieu de dire à l'agent : « Il faut que vous suiviez certaines politiques » - ou un code de conduite comme vous l'appellez - de dire [son opinion].*

On a aussi témoigné qu'on aimerait peut-être implanter ce genre de sondage maison dans d'autres services de Bell comme la téléphonie ou l'Internet. On nous dit, en outre, que cette approche est inspirée de la norme ISO 10001 pour améliorer leur service à la clientèle : « par exemple, [le *post-call customer survey*], c'est totalement institutionné (sic) par le fait que, à chaque contact, on veut améliorer certains points, mais basé sur la satisfaction du client, pas basé sur la perception de la compagnie, ce

qui est très important ». Ainsi, on cherche à améliorer l'approche client en s'inspirant de leurs commentaires plutôt que de se fier uniquement à des sondages ou à des écoutes de qualité. Effectivement, ces approches sont plus anciennes et perçoivent le contrôle de la qualité « de l'intérieur », ce qui fait qu'on ne reçoit pas de mesure de la satisfaction du client, mais bien une perception, une analyse de celle-ci.

On nous a aussi dit qu'on avait fait appel à des ressources documentaires pour accentuer l'expérience client : « Il y a énormément de livres sur quoi on s'est inspiré, qu'on a distribués à toute notre équipe afin de faire passer la compréhension. C'est-à-dire essayer de passer d'une expérience normale à quelque chose qui soit exemplaire. Donc, cette culture où l'expérience normale n'est pas vraiment [suffisante] ». On nous a, entre autres, parlé du livre *Good to Great*<sup>41</sup> duquel Bell se serait servi pour améliorer son approche client. On tente donc de se garder au faite des tendances en matière de service à la clientèle.

D'autres moyens ont été pris qui, selon Bell, permettent de se donner les ressources nécessaires à un service à la clientèle exceptionnel. Parmi ceux-ci, on dit que la rémunération des agents du service à la clientèle est relative à la qualité de leur contact avec les clients :

*Une autre mesure qui a été prise pour soigner l'emphase sur le service client, (...) c'est au niveau de [la] revue de performance [des agents de service à la clientèle]. Plus de 60 % de leur mesurable sont sur des éléments qui ont trait à l'expérience client. Ça démontre à l'agent, au quotidien, que si vraiment il veut une certaine réussite, c'est à travers des indicateurs qui sont liés à l'expérience client. Les revenus sont là, oui, les coûts sont là, mais l'emphase - qui est plus de 60 % - est vraiment concentrée sur des indicateurs comme la résolution premier appel, l'interaction - combien ils scorent au niveau de l'interaction avec le client. Ça permet d'orienter vraiment, le « focus » - si vous me permettez - de l'agent à travers son contact client. Les choses les plus importantes face au client, c'est le fait qu'un client ne rappelle pas*

---

<sup>41</sup> COLLINS, James C. *Good to Great : Why some Companies Make the Leap – and Others Don't*, HarperBusiness, New York, 2001, 300 pages.

*après avoir identifié un besoin.*

Ainsi, on évalue qu'en récompensant financièrement les agents par rapport à la qualité de leur contact avec la clientèle, ceci créera une motivation supplémentaire pour les employés, et, du coup, assurera le respect des promesses auxquelles Bell s'engage. Bell est la seule compagnie avec laquelle nous avons discuté qui a témoigné qu'elle récompensait ses employés, non seulement pour la qualité de leur service, mais aussi par les ventes qu'ils peuvent générer : « Il y a d'autres choses aussi qui font que, par exemple, dans les différents plans de rémunération incitatifs, les employés sont d'abord évalués sur la qualité de leur contact avant de pouvoir être éligible à avoir des récompenses. Donc, ça aussi c'est des virages qui ont été assez conséquents qu'on a pris justement pour faire passer le message ». Ils arguent, en revanche, que leur priorité est réellement le service à la clientèle et non pas le revenu financier :

*La mission première du service à la clientèle est totalement d'écouter le client, de régler ses problèmes, [si le client nous appelle] pour un problème ou une question, avant même d'entamer la discussion de rendement financier. Il y a aussi différentes optiques sur le rendement financier, le fait de pousser. (...) On travaille avec des humains, donc on n'en parle pas à chaque fois, même le rendement financier ne devrait pas passer par de la vente [à] pression par rapport au client. (...) Encore une fois, chacun va amener son critère humain par rapport à la vente, mais vraiment autour du questionnement par rapport aux besoins du client. Donc, pour nous, le client, par exemple, qui regarde les programmes de télévision et qui ne sait pas quels postes sont offerts et qui ne profite pas au maximum du rapport qualité-prix par rapport à ce qu'il dépense avec nous, la bonne façon de le servir n'est pas seulement de répondre à ses questions, mais aussi de s'assurer que ce qu'il paie convient à ses besoins. Donc, ce genre de propositions peut amener aussi le client à enlever de la programmation télévision, donc aller à l'encontre du rendement financier, mais ce serait un client qui paierait le bon rapport qualité-prix qui resterait plus longtemps avec nous.*

On insiste donc pour dire que le volume des ventes prend une place secondaire à la satisfaction du client dans leur service à la clientèle. Bell nous avoue en revanche que, par le passé, peut-être que cette priorité n'était pas aussi claire :

*[C]'est facile de dire qu'il faut offrir un service à la clientèle parfait et*

*que sa compensation ne soit seulement sur ses ventes. (...) C'est vrai qu'on est passé par là il y a quelques années [tandis que] là on essaie de dire : « C'est important, la preuve c'est que ton salaire dépend de ton service client et aussi, pour arriver à pousser une compensation supplémentaire, il va falloir que tu dépasses les attentes au niveau du service à la clientèle quels que soit tes chiffres de vente ».*

On peut donc conclure que certaines modifications ont été apportées au système de compensation relatif aux ventes effectuées, confirmant donc un effort plus prononcé envers la satisfaction du client.

Bell semble donc avoir pris un certain nombre d'initiatives pour se donner les ressources nécessaires au « ravissement » de leur clientèle - tel que l'avance leur promesse. On a, entre autres, mis en place de nouvelles formations pour les agents, institué des sondages « post-appel » pour prendre le pouls de la satisfaction client de manière plus directe, on s'est inspiré de la norme ISO 10001, on a lu des textes sur l'amélioration du service client, on a réorienté la manière d'offrir des compensations financières aux agents du service à la clientèle, etc. Toutefois, Bell ne se targue pas d'avoir un taux de satisfaction à 100 % :

*C'est sûr et certain qu'on travaille avec trois à cinq mille humains qui sont en ligne, il y a des personnes qui sont vraiment motivées afin de pouvoir donner un service exemplaire, mais c'est sûr que personne n'est une machine, donc chacun va avoir des problèmes à la maison (...), donc essayer de donner un service exemplaire à chacun des appels quand il y en a un après l'autre qui arrive - ou que ce soit face à face, un après l'autre - je connais très peu de compagnies qui peuvent affirmer que 100 % des leurs contacts sont exemplaires. Donc, il faut aussi travailler avec le fait que - il faut aussi détecter où est l'erreur, il faut pouvoir le régler parce que, malgré tous les efforts qu'on peut faire pour être à 100 %, parfaits, on va quand même travailler avec des erreurs humaines et on va quand même devoir s'excuser.*

Bell croit donc que les ressources auxquelles ils ont eu recours semblent améliorer leur approche, mais ils sont tout de même conscients que la satisfaction client ne peut pas toujours être complète. Ils estiment, en outre, que ces défauts de satisfaction



sont soit dus à l'erreur humaine ou bien aux erreurs de système qui peuvent aussi survenir.

*Pour les gens qui sont là de passage, donc qui n'ont pas pu donner un service exemplaire, [il faut] essayer de les aider le plus possible à travers les sessions de « coaching », à travers un support qui est accru. Mais, encore plus, quand on a fait une erreur, de pouvoir s'excuser, parce que ça arrive de faire des erreurs - que ce soit un produit qui est lancé par un système IT qui n'a pas marché, que ce soit quelqu'un qui soit tombé dans un processus [où il y a eu une erreur]. Dans un processus, il y a toujours 0,1 ou 0,2 ou 0,3 % d'erreurs qui peuvent se passer. Donc, quand [un problème advient, on se tourne vers l'équipe de stratégies et planification ou vers] les sondages client [pour] s'assurer qu'on le règle et, si on ne peut le régler, au moins d'appeler les clients [de manière proactive] pour leur dire qu'on est vraiment désolé, qu'on a fait une erreur et qu'on va se racheter pour cette erreur.*

Dans le cas d'erreurs humaines, on procède donc à du « coaching », c'est-à-dire une formation d'appoint pour aider l'agent à s'améliorer. Pour ce qui est des erreurs de système, on s'assure de présenter ses excuses aux clients lésés et on répare le problème. Donc, en plus de se donner les ressources nécessaires, Bell estime qu'il est nécessaire de mettre en place des outils d'amélioration et de maintenance du service à la clientèle actuel.

Rogers abonde dans le même sens. Lors de l'entrevue, ils ont même préfacé l'entretien en disant :

*So the first thing I would say, from an organizational perspective, is that the customer experience is one of Rogers's top three priorities. So, there is a number of activities that we have under way to sort of continue to attend to improve the customer experience. We sort of view it as, we want to make it easier for our customers to do business with us, but also, importantly, we want to make it easier for our frontline employees.*

Nous verrons ici les initiatives, investissements et ressources que l'entreprise a mis de l'avant afin de peaufiner son service à la clientèle. Le premier aspect dont Rogers a traité est la « culture du service à la clientèle » :

*There is really three key areas that we focus on. One of them, is, sort of, the area of culture and that's really about fostering an environment, or culture, where employees are empowered to do the right thing for the customer. And, given the size and complexity of our organization, it's an important element of continuing to enhance the customer experience. For example, one thing we have done the past year is introduce the, what we call, the service commitment, and it's basically something we developed in conjunction with our frontline employees to say: "What could we do, as an organization, as frontline employees, to make the experience better for our customers? What are the specific, tangible actions or steps we can take, and then how would we actually evaluate the frontline employees against those statements?" And so that's something we worked out collaboratively with the employees in terms of creating it, but also now evaluating it and continual improvement. So that's just one example of what we are trying to do in terms of fostering the right culture.*

Ainsi, Rogers a littéralement changé de perspective afin d'évaluer, d'améliorer et de transformer son approche client, le premier geste étant de consulter les employés de l'entreprise qui font constamment affaire avec la clientèle. Ayant consulté les agents du service à la clientèle, on leur a ensuite donné les outils et les recours nécessaires à l'établissement d'un service qui respecterait les promesses. En vue d'instaurer cette « culture » de service à la clientèle, Rogers croyait nécessaire que même la direction, qui fait peu affaire avec les clients, ait un point de vue juste de l'expérience client :

*We also have a program called "Walk a mile". And the idea of that is the employees in the company [take] 2 half-days a year and have to go out and spend a half-day with a frontline employee. So that could be spending time with a service technician, that could be spending time with a call-center rep, and the idea is really to make sure that every employee in the company has a good [view] into what the customer experience is and so that they can take that back to their work and figure out how they can actually do their work differently to again make it better for the customer.*

Ainsi, en mettant les membres de la direction dans la peau d'un agent du service à la clientèle, ceux-ci peuvent mieux évaluer les besoins de la clientèle et orienter leur travail en fonction de cette expérience. Ces deux éléments pointent donc vers une

culture globale d'entreprise tournée vers l'expérience client, ce que nous confirme une représentante de Rogers :

*And the third thing is, as another example, we have a program called "Customer first recognition" program, and it's a widely used program where we actually sort of identify and recognize from the top CEO down, those employees and/or staff should go above and beyond to make the customers' experience exceptional. And so, that's a very widely used program. [This might seem] like standardized programs, but in an organization our size, it is critically important in terms of helping the frontline staff understand the critical world they play in terms of making a better experience for our customers*

En terme d'engagement envers leurs promesses, ce premier volet « culturel » démontre l'appel à des ressources plus abstraites, c'est-à-dire que celles-ci reflètent plus un état d'esprit que des initiatives concrètes. Rogers poursuit, nous mentionnant l'appel à des ressources plus tangibles pour respecter les promesses et pour l'amélioration de l'expérience client. Le deuxième volet clé de leur approche concerne plus particulièrement les processus. Rogers considèrent que les processus sont certainement la partie la plus problématique à contrôler dans une entreprise de leur envergure :

*The second category is really around the process, and we sort of characterize that as, because of the complexity of our business, to a day to day blocking and tackling to resolve for a key customer irritant. You know, one of the programs that we have is called "customer-based calling" (...) basically we have a proactive program in place where we try and identify and proactively resolve why customers are calling us. And we have a number of work streams under way there.*

Ainsi, Rogers tentent d'identifier rapidement les raisons pour lesquelles les clients appellent en vue de réduire les irritants et rendre les processus plus fluides et efficaces. Don Moffatt, ombudsman chez Rogers, nous explique plus précisément cet élément : « First of all we do a lot of analysis of call details to understand why customers are calling and then look at that to determine the root cause ». Parmi les initiatives que l'entreprise a mis en place grâce à ces analyses, on nous donne comme exemple le processus intitulé « Walk Out Working » où, lorsqu'un client se procure un

produit ou un service, l'employé est tenu de suivre une liste de procédés précis afin d'informer correctement le client et de s'assurer que celui-ci comprend exactement quel genre de produit ou service il vient de se procurer par contrat avec Rogers. Le processus est supporté par une liste selon laquelle l'employé est sensé faire un certain nombre d'action. Don Moffatt, nous en donne ici quelques exemples :

*there is a detailed checklist that the employees walk through with the customer to insure, and that the documentation is filled out with the customer to make sure that the customer knows exactly what plan they have just put on, what their media usage is, what their first bill is going to look like, and, in some instances, we would actually print a mock of their first bill to explain it to them so that they would understand what it looks like*

De cette manière, on tente de s'assurer que le client n'ait pas de mauvaise surprise lorsqu'il recevra sa première facture, non seulement en termes de prix, mais aussi en termes de l'utilisation qu'il fait de son produit (minutes pour un téléphone cellulaire, volume de téléchargement sur Internet, par exemple). En bref, ce « Walk Out Working » semble viser plus spécifiquement les problèmes de compréhension des contrats et des factures que peuvent rencontrer des clients dont la compréhension de ce jargon peut être fort complexe. Dans le même ordre d'idée, on a mis sur place un autre procédé afin de diminuer les incompréhension d'utilisation et de facturation, M. Moffatt nous l'explique ici :

*[There is the] "call me out program", [in which customers would get an] "order confirmation" so the customer would get an indication, for a cable product, would get an email after they finished their call with a service rep again confirming exactly what actions have been taken as a result of that call. So again: "These are the changes we've made, this what impact it is going to have on your bill", and so on.*

Rogers prend donc l'initiative d'aider sa clientèle à mieux comprendre exactement ce qu'elle contracte. En effet, les contrats de service sont des documents d'une complexité effarante et peu de personnes peuvent se targuer de les comprendre parfaitement. Les factures ne sont pas plus simples à comprendre, surtout dans les cas de « facture unique », ce qui est maintenant plus la norme que l'exception lorsqu'on

parle de facturation dans le domaine des télécommunications. Option consommateurs a d'ailleurs fait une recherche sur la compréhension des factures uniques<sup>42</sup>. Pour le bien de cette étude Option consommateur avait eu recours à l'aide d'un expert en design de l'information, Éric Kavanagh. Celui-ci faisait d'ailleurs la remarque que ces « factures uniques » en viennent à être survolées sans grand d'intérêt par les consommateurs, ne réalisant pas la complexité de ces dernières. Kavanagh y affirmait :

*Avec le temps et l'habitude, il est bien possible qu'une majorité de consommateurs ne se formalisent plus de cet état de surcharge. On en viendrait à utiliser et à lire de façon un peu machinale sa facture comme si le seul élément vraiment important était le montant à payer. En effet, plusieurs consommateurs finissent par développer une routine de lecture et d'utilisation minimale, et en viennent à ne plus porter attention aux renseignements perçus comme secondaires, jusqu'au jour où le montant facturé ne ressemble en rien à celui des autres mois... C'est alors qu'on découvre les véritables conséquences de la banalisation de cet aspect de la facture unique : impression de confusion généralisée, difficulté à repérer l'information importante, etc. (Ibid, pp. 98-99).*

Ainsi, les consommateurs ne se formalisent pas de la complexité de leur facture jusqu'au moment où ils ne savent pas pour quoi ils sont facturés. En prenant l'initiative d'au moins clarifier certaines parties des contrats et factures pour ses clients, Rogers semble tenter de limiter les quiproquos susceptibles de survenir à cause de contrats ou de factures trop alambiqués. Dans le même ordre d'idée, Rogers offre un service supplémentaire pour les clients de téléphones cellulaires : « Another example would be self service application is that we've actually put on wireless to allow customers understand what their usage is in real time so they can query exactly how many minutes they use month to day and actually do some transactions on the phone as opposed to having to call in ». Ainsi, les utilisateurs de services sans-fil peuvent avoir un suivi de leur utilisation, évitant ainsi les surcharges dues à une utilisation excédentaire du service, on évite donc encore ici les malentendus liés à la facturation. Ces deux initiatives font donc montre d'un effort de comprendre une

---

<sup>42</sup> Option consommateurs. *Entreprises de télécommunications ; Une facture unique et incompréhensible ?*, 2009, 157 pages.

des insatisfactions les plus fréquemment rencontrées par les clients, à savoir les frais supplémentaires dus à une utilisation du service outrepassant les termes prévus au contrat. Rogers a donc mis en œuvre ses ressources afin d'éviter le plus possible ces situations, respectant ainsi une de leurs promesses : « Nous vous aidons à comprendre votre achat ».

Rogers a pris une autre résolution afin de simplifier ses processus dans le domaine du service à la clientèle. Il s'agit de mettre en commun l'information sur ses clients pour ce qui est des différents services qu'ils contractent :

*The company recently reorganized, starting off in September of '09 concluding it in December of '09, and one of the things we did ; we brought our cable and wireless businesses together because we recognized the convergence in terms of the technologies coming together and we wanted to reorient the organization to the way our customers see us. So we brought the cable and wireless businesses together and, as part of that, we actually created an FTP [file transfer protocol] of the customer experience. The intent of that group is [to look] across all of the data and information that we have about our customers, how they engage with us, and really try and dig into the analytics and figure out how we can continually enhance that experience. So there is some good work happening with that route, but it is still in the early days and we have great expectations in terms of the way it'll take that going forward.*

Ainsi, non seulement les employés de Rogers peuvent-ils colliger pour fin d'analyse l'information à propos des appels de manière plus globale, mais ils peuvent aussi accéder à l'information complète des clients multiservices, ce qui permet un aperçu plus complet des raisons pour lesquelles un client appelle le service à la clientèle. À cet effet, on a aussi ouvert un nouveau poste de direction : « in the late reorganization that we did, back in the fourth quarter, we actually created a new senior vice-president position whose sole responsibility is customer experience, and that's bringing further mandate and focus to the activities around how do we improve the customer experience ». On a donc aussi ajouté des ressources humaines au

processus afin de mieux comprendre et, en définitive, améliorer l'expérience client chez Rogers.

En matière de ressources humaines, les représentants de Rogers nous ont témoigné un certain nombre de choses. Premièrement, pour ce qui est de la sélection des nouveaux employés, on s'assure que ceux-ci aient le profil adéquat : « One of the things we do when we hire new employees is - it's actually a fairly extensive training process. So there is a fairly extensive online screening process that we follow which includes doing call-center simulations, but we also have things like personality fit casts and a number of other tools. So, before we even hire somebody, there is a fairly rigorous process ». On s'assure donc a priori que les candidats ont une certaine compétence en service à la clientèle. Puis, un certain nombre de formations est offert aux nouvelles recrues afin d'affiner leurs compétences :

*First of all, any employees, before going onto calls to deal with customers, end up with a month's worth of training, classroom training. 25 % of that is on soft skills training. So, specifically, to address (...) issues of understanding how [dealing] with irate customers, (...) understand how to influence appropriately, how to change the behavior depending on the nature of the customer an so on.*

Ensuite, on nous a parlé des autres éléments de formation que les nouveaux employés doivent suivre et, pour ceux qui veulent poursuivre leur formation en vue de faire progresser leur carrière chez Rogers, ou qui veulent en apprendre plus sur le service à la clientèle, on offre un certain nombre de formations plus spécialisées :

*[As] part of our new hire training for our call-center agents, we do talk about the escalation process that is available to them within the call-center to their team manager and now three, and now four-step process. In addition to that, we also have a Rogers university, which is open, in-class facilitated training that are [given in classrooms] as well as some online training [for which employees can register] as part of their development plan. One of them is handling difficult customers and dealing with negotiation skills and to deal with influencing skills. As part of the office of the president, my team, that is one of the two or three courses that, once they come on board to the office of the president, that we put them through as a refresher - and many of them have already*

*been through them.*

Rogers a donc implanté un système complet et varié de formation pour ses employés afin de développer leurs compétences et améliorer leur efficacité. En matière de performance des employés, les représentants nous ont parlé de leur département de contrôle de la qualité où on évalue chacun des agents de manière ponctuelle afin de vérifier si ceux-ci auraient besoin de formation ou de « coaching » :

*[As] part of our quality program, (...) we actually will do the protocol monitoring of a minimum of 5 [calls] per agent, per month, and we will actually listen to this. [The quality monitoring team] will listen to the call and mark the call and they will provide coaching feedback that goes out to the manager, for the agent as well. (...) What we are able to do then with all of those calls - and it is truly about 15 000 calls per month that we are actually listening to and providing feedback [for] the frontline management team - we actually are able then to harvest that data and find out what are the drivers of those calls, why are customers calling, what have we done to address the issue. (...) We are then able to feed that information back to a number of places in our organization for improvement.*

Cette information sert aussi à l'analyse des systèmes et processus en cours, en colligeant cette information, Rogers peut aussi s'en servir pour améliorer le service de manière plus générale.

Le troisième volet dont les représentants de Rogers nous ont parlé concerne les systèmes en tant que tel :

*The last category is what we'll further call "systems". We have a lot of systems that grew out organically as the business matured and it sort of reached a point where you need to look at that and, as that evolution continues, figure out a way to have a more common view of the customers. So, an initiative that we have under way is (...) a project, which we internally call "business transformation", and it is a multimillion dollar project, to really improve and enhance the experience from a customer's perspective.*



Rogers a effectivement, au cours des années, ajouté un certain nombre de nouveaux produits et services qui excédaient le simple service par câble d'origine.

Graduellement, se sont greffés les services de téléphonie sans-fil, l'Internet, etc. Leur effort concernant les systèmes consiste à créer un service à la clientèle - et un système téléphonique et informatique afférents - combinant l'ensemble de ces services :

*[We] have systems that have grown in the business. Some of the systems were as much as 30 years old. So, over the years, they are doing unnatural things rather than what they were originally designed to do and, of course, what is very common these days is our customers are taking a number of our products some of which were originally [being operated and billed] on different operating systems. So, we are on a 2 or 3-year journey to replace all of our billing systems to one integrated billing system that will ensure that our employees, when they are speaking with a customer, have a good line up of all the products and services the customer has and we can ensure that, in the issue of the common bill, the system is a fully integrated state of the art system. The other thing that Terri mentioned, in our focus in making things easier for our customers, and making things easier for our frontline employees who are servicing customers, the other aspect that this new system that we are working on and that we will roll out, in the next year and a half or so, is that it will provide a lot of enablement capabilities for our frontline employees, to make the job easier for them in terms of support, in the consolidating of the customers.*

On tente donc d'intégrer les systèmes provenant de tous les services afin de, non seulement faciliter la tâche aux agents du service à la clientèle, mais aussi pour que ces derniers aient accès à l'ensemble de l'information concernant le client auquel ils s'adressent. De cette façon, le client qui appelle au service à la clientèle n'a pas à parler à une multitude d'agents s'il a un problème ou une question à propos de deux services ou plus auxquels il a contracté. On facilite donc la tâche des agents et la vie des clients du même coup. Nous verrons plus loin que l'un des irritants majeurs que les consommateurs ont identifié est le fait d'être transféré d'un service à l'autre au cours d'un même appel de service. Cette initiative d'intégration des systèmes vise donc à éliminer, sinon à atténuer, cet irritant.

Enfin, les représentants de Rogers nous ont parlé de l'innovation en matière de contact client et leur manière de transiger avec l'entreprise :

*The other thing, on system's side is also looking to the future, so we know that there are a lot of customers that would prefer to interact with the organization through self-service capabilities versus necessarily having to call in through the call center, for example. So, early technology adaptor is an example. So, one of the things we've also been doing is investing quite substantially in terms of enhancing the tools and the resources that we have available [such as] a self-service environment where customers can go onto our website and transact with us through the website versus calling into the call center.*

On essaie donc de varier la manière avec laquelle les clients transigent et communiquent avec l'entreprise. On nous a aussi dit que Rogers avait mis en place une équipe de veille des média sociaux sur le Web :

*We have a team, not a big team of people, but we have a team of people that are basically monitoring conversations online 24/7, we actually print daily reports in terms of the conversations that are distributed to a number of leaders in the organization, including the executives. You can imagine almost every major social networking vlogging sites. We track it. The idea is, if there are some issues or concerns being raised, what we do then is work with the area of the business where the concern is being raised and let them know the customer feedback and/or if there is any suggestions in terms of what the customers are looking for, we bring that forth as well. So that has been in place for probably the past 6 months.*

Parmi les média sociaux dont les représentants de Rogers nous ont parlé, il y a notamment Twitter<sup>43</sup> et Youtube<sup>44</sup>. On nous spécifie en outre que cette équipe ne se charge pas seulement de la vigie de ces média, mais aussi tente de fournir certains éléments de service à la clientèle ou un certain support technique pour ceux qui auraient des questions ou des commentaires :

*[One] of the things this team does, [if they come across someone who has a question about a product, for example], this team will also engage online in discussion forums and offer tips and suggestions and, sort of*

---

<sup>43</sup> [www.twitter.com](http://www.twitter.com)

<sup>44</sup> [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

*engage in the conversation and try to be helpful where they can. It's not a service issue always, but it is a few helpful suggestions or ideas for those who don't want to call into a call center.*

Rogers tente donc de prendre le pouls de sa clientèle au-delà des sondages et de l'information colligée par le département de service à la clientèle, répondant ainsi à une autre de leurs promesses : « Nous sommes à l'écoute. Et nous habilitons nos employés à vous aider ».

De leur côté Vidéotron nous a aussi fait état d'un certain nombre de ressources auxquelles ils font appel afin de respecter leurs promesses et de maintenir un certain standard de qualité du service à la clientèle. Premièrement, cette mission et les valeurs qui en découlent qui ont été instaurées au début des années 2000 par l'initiative du nouveau président, Robert Dépatie, sont toutes issues d'un tournant majeur visant à orienter l'entreprise vers une perspective client. Dans la biographie de Robert Dépatie, publiée sur le site Internet de l'entreprise, on illustre brièvement ce tournant qui aura mis en œuvre l'ensemble des ressources que nous réviserons par la suite :

*Sous le leadership de Robert Dépatie, l'entreprise s'est ensuite engagée dans une phase de redéfinition lui permettant de devenir sous peu un fournisseur de services complets de télécommunications solidement ancré dans sa nouvelle mission, celle de faire vivre à chacun de ses clients la meilleure expérience possible. Dans le but d'accomplir cette nouvelle mission, Robert Dépatie et son équipe se sont entièrement voués à la mise au point de l'approche du « sur demande » afin de positionner les produits de l'entreprise et de livrer le divertissement à la clientèle. L'approche du « sur demande » ainsi que d'autres stratégies ont permis à Vidéotron de livrer une vingtaine de nouveaux produits comme, par exemple, la téléphonie IP par câble et le service de téléphonie sans fil. De plus, des investissements majeurs ont été consentis dans le but de permettre au réseau d'accepter de nouveaux services technologiques évolués, pavant la voie à ce qui allait devenir le guichet unique et les offres groupées, à l'intention tant des clients du secteur consommateurs que de ceux du secteur affaires. Les mois d'efforts continus visant à mettre au point une approche client adéquate et une nette amélioration des processus d'affaires ont porté fruit. À la fin de 2005, sous la gouverne de Robert Dépatie, Vidéotron a*

*entièrement consolidé son virage client et annoncé une année de croissance record pour l'ensemble de ses services<sup>45</sup>.*

Ainsi, vers 2003-2004, Vidéotron a mis en marche un changement de garde, passant ainsi d'une approche plus technologique à une qui se targue de mettre l'expérience client en premier plan. Parmi ces modifications, celle qui semble être la plus préminente est celle de ce qu'on nomme le « guichet unique ». Cette intégration de tous les services en un seul guichet de service pour les clients visait à mettre l'ensemble des services que peuvent contracter un client en une seule facture et un seul service à la clientèle. Les représentants de Vidéotron nous en parlent en ces termes : « Le guichet unique, c'est le fait d'avoir un agent qui sert le client, quel que soit son produit, et non des agents spécialisés dans les produits comme on trouve chez certains de nos concurrents et qui a vraiment initié toute la démarche d'approche client, du service client ». On estime en outre que cette approche apporte une satisfaction accrue de leur clientèle :

*Maintenant, avec la volonté de résolution premier contact, quand le client appelle, c'est un agent qui peut renseigner sur tous ses produits et qui doit résoudre son problème du premier coup. Donc, c'est une démarche qu'on poursuit depuis plusieurs années et qui porte ses fruits puisque dans les derniers sondages, on a 97 % de clients satisfaits et nos clients multi-produits sont à 99 % de satisfaction. Donc, c'est une démarche qu'on a amorcée et qu'on a nourrie et qui fonctionne très bien.*

Lorsque nous leur avons demandé s'ils avaient fait appel à la norme ISO 10001 afin d'élaborer leurs procédures, codes et politiques, on nous a répondu : « En fait, on n'est pas certifié actuellement, mais c'est sûr que quand j'ai regardé plus en détail les normes, il y a énormément de critères qui sont repris dans nos opérations, donc ça nous a même donné l'idée d'éventuellement d'aller un jour vers une certification. Donc, je pense qu'il y a une grosse majorité de points qu'on applique ». Ainsi, on estime que leurs politiques remplissent les exigences de la norme visée par cette étude.<sup>46</sup> On ajoute : « Notre capacité à rendre les ressources nécessaires au

---

<sup>45</sup> <http://corpo.videotron.com/site/entreprise/equipe/membres-direction/robert-depatie.jsp>

<sup>46</sup> En revanche, il n'y a pas de certification possible pour la norme ISO 10001.

développement, l'entretien et l'amélioration de la politique : on a énormément d'analyses et on révisé concrètement, dans différentes équipes, nos politiques ». Ainsi, il y a un travail de révision et d'amélioration des politiques en vue de rendre le service à la clientèle actuellement en place plus efficace.

Le programme d'implantation, d'analyse, de maintien et d'amélioration des politiques nous a été expliqué en ces termes par les représentants de Vidéotron :

*Notre programme, essentiellement, se base, un, sur les résultats des sondages. C'est un programme qui est revu trimestriellement. À partir du moment où on récupère les résultats des sondages, chaque équipe met en place des plans qualité organisés autour de 3 axes. Il y a tout ce qui est vraiment les politiques et procédures. Le deuxième axe, c'est vraiment la formation, parce que, des fois, c'est plus une question de maîtrise et de formation. Le troisième axe, c'est le coaching. Les gestionnaires coachent énormément. On a un système de mentorat qui a été mis en place qui nous permet d'encadrer énormément et soutenir le conseiller.*

Plus spécifiquement, la directrice principale de la formation et des projets (directrice principale, Stratégies de vente et Support à l'exploitation), nous explique le travail de révision et d'amélioration des politiques :

*Dans mon équipe, j'ai une équipe « projets » qui est dédiée à tout ce qui est politiques et procédures pour l'ensemble du service à la clientèle. C'est une équipe qui analyse, grosso modo, toutes les raisons d'appels ou d'insatisfaction client qui les met en regard de notre politique, qui regarde quelles sont les dilettantes ou les raisons d'insatisfaction client et qui a pour but de faire évoluer, ou de modifier ces politiques, ou de les expliquer si elles sont non modifiables [par rapport] à la législation ou autre.*

Ainsi, on collige l'information provenant des appels au service à la clientèle pour ensuite changer la manière dont on agit afin d'éviter certains irritants. On affirme que les politiques et pratiques avaient été évaluées par le service juridique de l'entreprise, mais pas par une firme externe : « [II] y a un projet, justement, de faire

évaluer au sein de l'entreprise nos processus d'affaire et nous on est très ouverts par rapport à ça ».

L'entreprise consulte régulièrement des sondages pour pouvoir se garder informée de l'état de satisfaction de la clientèle :

*On a vraiment 3 types de sondages: On a Léger Marketing qui donne des taux sur la satisfaction de nos clients sur nos produits. On fait un sondage plus approfondi avec CROP, qui là nous donne vraiment nos taux de satisfaction pour le service à la clientèle, par centres, donc ça nous permet de descendre très loin dans l'analyse. On fait aussi des sondages directs via Utopia, entre autres, c'est des sondages téléphoniques juste après le branchement d'un client, quand un client insatisfait a appelé plusieurs fois, on le rappelle pour savoir pourquoi il est insatisfait, quand les clients se sont déclarés insatisfaits dans les sondages CROP, s'ils on accepté, on les rappelle pour prendre en charge leur insatisfaction. Donc, on y va vraiment des données macro vers une gestion micro du client insatisfait, ce qui nous permet de faire progresser toujours notre niveau de satisfaction.*

Dans la culture de service à la clientèle de Vidéotron, on se fie beaucoup aux sondages pour mesurer la satisfaction. On remarque même qu'on contracte des firmes extérieures en plus de faire, comme Rogers et Bell, des sondages après certains appels de service ou bien quand un client contracte un nouveau service.

Nous avons demandé aux représentants de Vidéotron si, au-delà des sondages, ils consultaient des documents de référence comme des livres ou des études, on nous a répondu : « Donc, c'est sûr, que ce soit au marketing - parce que je reviens au service à la clientèle - on est au courant via les prestataires ou on lit des livres sur les nouvelles tendances ou sur les nouvelles approches sur la civilisation client, le service client, le client roi, les entreprises infidèles, les choses comme ça. C'est sûr qu'on lit pas mal parce que ça évolue beaucoup ». On tente donc de se garder au faite des tendances en matière de service à la clientèle. Une représentante de Vidéotron a d'ailleurs fait référence à l'enquête de Léger Marketing *L'entreprise infidèle* de

laquelle nous avons prélevé certains passages dans le cadre de la présente recherche<sup>47</sup>.

En matière de formation des employés, les représentants de Vidéotron nous ont dit qu'ils s'assuraient de mettre de l'avant leurs valeurs et leur mission :

*Toute la formation initiale des nouveaux employés - qui dure 51 jours si je ne trompe pas avec des périodes en classe et des périodes d'incubation - est teintée de l'approche client. Il y a même des journées spécifiques dédiées à l'approche client qu'on doit avoir. Et, depuis 3 ans maintenant, (...) toute cette notion d'approche client a été intégrée dans tous les ateliers parce qu'on s'est rendu compte que les gens avaient besoin d'être « remis en tête », ce n'est pas forcément inné pour un conseiller, donc c'est des journées théorique et des ateliers qui, de manière plus pratique, reflètent la théorie.*

Nous remarquons aussi que les employés de Vidéotron ont aussi des formations d'appoint afin que chacun des employés garde en tête l'approche client. En matière de formation, lorsque Vidéotron a fait son virage « approche client », il y a quelques années, on a dû modifier les pratiques des agents de service à la clientèle et améliorer leur expertise :

*[Il y a eu des] changements majeurs, au niveau du guichet unique (...), c'est sûr que c'est une évolution car on demande à un conseiller d'être multi-compétent sur tous les produits. D'un côté, on a vite vu que ça portait fruit, et au niveau de l'entreprise, je pense que ça a été une évolution progressive, ça n'a pas été majeur, d'un coup. (...) Au moment où on mettait tout cela en place, on lançait notre réseau de kiosques et boutiques, donc ça a toujours été développé dans cette optique-là, donc ça été progressif aussi. Je ne pense pas qu'il y ait eu vraiment, à un moment, un changement majeur. On a mis en place une stratégie et on l'a déployée de manière graduelle.*

Vidéotron s'est donc donné le temps de former les employés afin qu'ils puissent répondre à une clientèle ayant plusieurs services différents.

---

<sup>47</sup> Léger Marketing. *L'entreprise infidèle ; Les clients veulent être loyaux, mais les entreprises les font fuir*, Les Éditions Transcontinental, Fondation de l'entrepreneuriat éditions, Québec, Canada, 2009, 210 pages.

De plus, pour promouvoir et mettre de l'avant l'approche client de l'entreprise, on nous a témoigné que le président rencontrait annuellement, individuellement ou en groupe, chacun des employés de l'entreprise et que son message restait sans équivoque :

*Robert Dépatie, le président, (...) fait 2 grosses actions. Il rencontre tous les employés non-syndiqués dans un événement au mois de décembre et après, il fait la tournée - parce que les employés syndiqués ont un certain horaire à respecter donc il se déplace pour aller rencontrer tous les employés. Il n'y a pas une présentation qu'il fait qui ne commence par la mission et les valeurs. Donc, la mission, c'est le chemin où on s'en va - dans quelle direction - et les valeurs, c'est le comportement à adopter pour s'y rendre. C'est vraiment, oui, traiter les clients comme on aimerait être traités, mais également l'exécution rapide, la franchise, la rigueur, donc, c'est vraiment exactement comme ça qu'on promet, donc d'être transparent, d'essayer d'être le plus rapide possible également pour répondre aux insatisfactions.*

La satisfaction du client et s'assurer de respecter la mission et les valeurs de l'entreprise sont donc au cœur de la culture d'entreprise de Vidéotron.

Pour ce qui est des autres entreprises dont on a cité les textes de promesses, nous ne pouvons ni savoir si elles s'engagent à respecter celles-ci, ni vérifier si elles mettent en œuvre les ressources nécessaires à respecter lesdites promesses parce qu'elles ont soit ignoré nos demandes de commentaires, soit refusé de discuter avec nous.

### **1.2.2 L'opinion des consommateurs**

Pour ce qui est de l'opinion des consommateurs, nous avons fait appel à Environics Research Group qui a organisé quatre groupes de discussion : deux en anglais qui ont eu lieu le 11 novembre 2009 à Toronto, et deux en français qui ont eu lieu le 17 novembre 2009 à Montréal. Ces groupes de discussion nous ont donné une idée plutôt



claire des irritants majeurs en matière de service à la clientèle au sein des entreprises de télécommunications.

Ces résultats étaient relativement similaires aux statistiques de plaintes qu'Option consommateurs a reçues depuis 2002<sup>48</sup>. Évidemment, ces données ne sont considérées que sur une base qualitative puisque des sondages de grande envergure étaient inaccessibles sur le sujet. Quoique l'Office de la protection du consommateur (OPC), le Better Business Bureau (BBB) et le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST) aient des données en matière de plaintes concernant l'industrie des télécommunications, ces plaintes ne sont pas détaillées pour en ressortir la nature. Le CPRST donne un peu plus de détails relatifs à la nature des plaintes dans son rapport annuel, mais nous avons réalisé avec déception que cet organisme ne traite pas les plaintes relatives au service à la clientèle<sup>49</sup>. En revanche, le nouveau mandat de l'organisme semble maintenant inclure les problèmes liés au service à la clientèle - quoique le terme « service à la clientèle » n'est toujours pas énoncé clairement.

### *Les principaux constats*

Parmi les thèmes majeurs abordés dans les groupes de discussion, l'attente est le premier dont on a parlé. En effet, si une entreprise veut se donner les ressources nécessaires pour donner un service à la clientèle de qualité, le nombre de préposés pour aider la clientèle semble être le premier critère à remplir. L'hypothèse voulant que l'attente soit le premier irritant lorsqu'on parle de service à la clientèle est apparemment erronée. En effet, les consommateurs qui ont participé aux groupes de

---

<sup>48</sup> Nous avons compilé l'ensemble des plaintes reçues à Option consommateurs au sujet du service à la clientèle des entreprises de télécommunications. Nous avons ensuite prélevé la nature de chacune des plaintes, ce qui nous a permis de découvrir les raisons majeures d'insatisfaction en matière de service à la clientèle dans l'industrie des télécommunications.

<sup>49</sup> Nous étudierons tout de même les données colligées à propos de ces organismes en conclusion, et ce, afin de se donner un portrait général de la satisfaction des consommateurs à propos de l'industrie des télécommunications. En revanche, ces données ne nous éclairent pas pour déterminer la nature des irritants majeurs en matière de service à la clientèle.

discussion manifestent une certaine frustration face aux temps d'attente prolongés, mais ils semblent aussi prêts à attendre un certain temps si le service prodigué est satisfaisant comme le témoigne le compte-rendu d'Environics<sup>50</sup> sur le sujet :

*One common issue revolved around the length of time it could take to be served. Most people reported that they tended to be serviced quite quickly once they actually got past all the endless menus and voice-recognition options and were on hold for a customer service rep. Only a couple of people reported being on hold for inappropriately long periods of time. Some expressed frustration while some were more resigned to the long waits. Others seemed eager to discuss their favourite strategies for reducing or dealing with wait times such as immediately pressing 0, calling at certain times of day and doing other things while the phone was on speakerphone. Most people did appreciate it when a recording would tell them how long they might be on hold before their call was answered.*

Ainsi, on n'identifie pas d'insatisfaction majeure pour ce qui est de l'attente. Certains ont effectivement témoigné qu'ils avaient eu à attendre pendant longtemps, mais les cas étaient assez rares. En fait, plusieurs individus ont affirmé qu'ils s'étaient résignés à attendre. Un homme nous a dit : « Over the years, I've gotten used to having to wait ». Un autre nous avertit en disant : "When you go into these phonecalls, you have to be in a frame of mind. (...) You have to be prepared to wait ». Une seule personne nous a confié qu'elle avait quitté une entreprise à cause des délais d'attente. En effet, plusieurs mettent le blâme sur le fait d'appeler à des heures de trop grande affluence (après les heures normales de bureau, selon plusieurs). Ainsi, on ne pourrait pas dire que le problème majeur en matière de service à la clientèle est le manque d'agents en service.

En revanche, certains autres problèmes de nature systémique ou procédurale peuvent causer un autre type d'attente beaucoup plus irritant. Le premier coupable en matière d'insatisfaction et de frustration : les systèmes automatisés téléphoniques. En effet, ces systèmes où l'on doit faire des choix parmi des menus ou bien énoncer son

---

<sup>50</sup> Voir le rapport complet en Annexe 1.

problème via un système de reconnaissance de la voix a réussi à contrarier la majorité des participants :

*Many of the participants disliked voice recognition systems such as "Emily" at Bell Canada. They complained that frequently they did not seem to work correctly, could not interpret frustration in a person's voice and often did not result in reaching the correct person or department. Furthermore, some participants complained about the level of detail contained in menus. Specifically they often found that either there were too many choices or the issues they were calling about were not contained in any of the options. In Montreal in particular, several participants spoke of their strategies for "getting past Emily". Participants reported that when they encountered such frustrations they often hit # or 0 in hopes of reaching a live operator. One woman even spoke of selecting whichever option was for new customers since she was convinced that this generally was the quickest path to a live operator who could then direct her to the appropriate person.*

Selon notre analyse, ce phénomène, quoiqu'il risque peu de faire fuir un client, a résolument une part de responsabilité en matière d'insatisfaction. Certains des représentants de l'industrie nous ont demandé si ce sentiment était généralisé ou bien si les individus frustrés étaient plus âgés - ce qui confirmerait une différence générationnelle. Étonnement, ce n'était pas le cas. Selon nos données, la grande majorité des consommateurs préfèrent parler à un humain, et ce, dès qu'ils composent le numéro de téléphone de l'entreprise. Certains ont même suggéré que les entreprises forment les agents de service à la clientèle dans tous les domaines de l'entreprise afin qu'ils puissent répondre à toutes les questions, ou, au pis aller, engager des réceptionnistes qui pourraient diriger l'appel du client au bon service après avoir entendu et compris la nature de leur appel.

Un irritant d'autant plus majeur - et qui est parfois un résultat direct des ratés des systèmes institués - est le transfert répétitif au cours d'un même appel :

*Once the participants had successfully navigated the phone systems and reached a live person, the next frustration was that they would not contact the person who was best able to help them, or as one put it "you never get to the right person the first time." In these cases they reported that they would typically be transferred. In this case it seems*

*that the transfers themselves were not so much an issue as the way in which they occurred. Specifically, participants reported frustration with giving out their information and telling their story complete with all the relevant details and then being transferred only to have to begin once again at the beginning with their basic information. Because participants were already impatient after holding and then navigating the phone system to this point this was felt to be even more frustrating. Even worse, if the first service person did not adequately understand the issue this could result in a further transfer. Finally, a minority of participants spoke of having to call back for their issue. In this case they were frustrated not only by having to give their information over again, but also by having to wade through the opening hold queue again and often not being able to speak to the same person or people they spoke to before. People with relatively simple and straightforward reasons for having to call customer service usually found that they could get their problem resolved by dealing with one rep. However, some people who had more complex and more adversarial issues to resolve reported having to talk to as many as 5 different people before getting any resolution.*

De ce que nous en avons compris, les transferts répétitifs ne sont pas seulement dus aux systèmes automatisés, mais aussi à des problèmes de nature plus profonde. Premièrement, il semble qu'il y ait un manque de compétence de la part de certains agents à régler le problème énoncé par le client. Si, bien sûr, ce dernier a un problème d'ordre technique et qu'il aboutit à un agent de la facturation, on peut comprendre un transfert à un agent du soutien technique. En revanche, une fois que le client arrive au bon département, on se demande pourquoi ce dernier doit transférer l'appel ou, encore, mettre le client en attente pendant une longue période de temps pour parler à un collègue.<sup>51</sup> Le manque de formation des agents afin de régler un problème et l'inefficacité à régler le problème du premier coup fait partie des irritants majeurs identifiés dans les groupes de discussion et les plaintes reçues à Option consommateurs. En effet, Option consommateurs a répertorié<sup>52</sup> que, du total des plaintes reçues, 29,7 % parlaient de leur frustration par rapport aux transferts

---

<sup>51</sup> Autre plainte formulée par quelques uns des individus dans les groupes de discussion.

<sup>52</sup> Il est à noter que ces données ne sont fournies qu'à titre d'informatif et ne peuvent pas être considérées comme des données scientifiques. Il est aussi à noter que la majorité des plaintes reçues par Option consommateurs faisaient référence à plusieurs problèmes, ainsi, les pourcentages ne peuvent pas être additionnés pour donner un total de 100%.

répétitifs ou la nécessité d'avoir à rappeler et 40,1 % déplorait l'inefficacité de l'entreprise ou de l'agent à régler leur problème du premier coup. Les membres de nos groupes de discussion abondaient dans le même sens :

*Once the customer reaches the right person for their problem it seems that they may achieve varying levels of success. Most spoke of typically being satisfied with the response, others less so. Specific concerns here included delays in making changes to bills, with some customers reporting frustration that they would be told that changes to their billing would be made only to receive bills dated after the apparent resolution and then being told that they should wait one more month for the changes to be made. One exasperated participant exclaimed "I always get what I want until the bill comes...they'll help you out, and then the bill comes - it's still there - 'Oh no, you have to wait one more month'!" Some also complained of instances where they were assured that changes had been made and/or a solution had been reached only to call back and discover that apparently nothing had been done and no one seemed aware of the agreement reached.*

Ainsi, la résolution au premier appel n'est pas toujours atteinte. S'il faut parfois se faire transférer et réitérer son problème à un autre agent, d'autres fois, on se rend compte seulement quelques jours plus tard ou à l'arrivée de la nouvelle facture que le problème n'a pas été réglé.

Ces problèmes sont en outre exacerbés par le manque de suivi des entreprises de télécommunications. Nous entendons ici que les consommateurs sont agacés d'avoir à toujours répéter leur histoire à chaque transfert d'appel et à chaque fois qu'ils doivent rappeler - parce qu'un problème dont ils avaient eu la confirmation qu'il était réglé se reproduit. Ce problème a d'ailleurs été soulevé par John Lawford du Public Interest Advocacy Center (PIAC).<sup>53</sup> Nous avons demandé aux représentants de Rogers, Bell et Vidéotron s'ils avaient un système de suivi et tous ont été catégoriques : ils comptabilisent l'information des appels. Bell nous a même fait parvenir une capture d'écran de ce système de suivi. Rogers nous a dit ceci :

---

<sup>53</sup> L'entrevue avec John Lawford du PIAC a été effectuée au téléphone le 25 janvier 2010. Ce problème de suivi sera plus particulièrement étudié dans le chapitre suivant sur le traitement des plaintes puisque celui-ci est souvent lié à la formulation d'une plainte.

*We have managed, a couple of years ago, an internal system where the representatives are required to record the details, in abbreviated form, (...) the reason the customer called and the actions that they took. The intent of that is to create a common thread so that if the customer calls back, 2 or 3 days later or a week later, there should be a record of the previous conversation that they had so that the representative can take the second call and have the context. So that is the intent of the system, if it's the accuracy of it could tend to not complying so that our frontline people did input into that system but that is something that we monitor and measure in hopes, so playing the intent that we do capture the details so that we have a common thread of the discussions and dialogs we have with customers and the next person you talk to can reference that so that the customer is not going back having to repeat the story. Is it a 100 %? No it isn't. I will tell you though that we also record 100% of our calls.*

Ainsi, on fait des efforts pour qu'il y ait un suivi chez Rogers. Les représentants de Vidéotron nous témoignaient aussi de leur système de suivi : « Au soutien technique, pour tous les appels, tous les employés doivent remplir une raison d'appel et la résolution, qu'est-ce qui s'est passé, qu'est-ce qu'on a fait pour résoudre le problème, c'était quoi exactement la cause. (...) Comme moi, je travaille au niveau des plaintes, on travaille les causes et, si jamais on appelle, vous aviez un problème il y a 6 mois et vous rappelez aujourd'hui, on a votre historique d'appel ». On ajoute toutefois qu'au « service à la clientèle, c'est encore un point qu'on va travailler. On a le dossier client dans le système, mais on veut encore développer cela ». Ainsi, les trois entreprises semblent faire des efforts de suivi, mais ils nous avouent que leur système attend d'être amélioré ou complété.

Certains participants trouvaient que la formation des employés était parfois insuffisante pour les aider, comme celle-ci qui nous disait : « In explaining the breakdown of costs, I find that oftentimes they're not very clear. Sometimes I think they personally don't understand. (...) It's extremely convoluted, it doesn't really make sense. (...) It seems like there is hidden costs, several journalists have made an investigation into this. So, I think there are some issues around that ». Certains ont aussi exprimé la difficulté qu'ils avaient à comprendre leur interlocuteur, surtout dans

des cas de soutien technique ou le niveau de langage de l'agent était trop complexe pour le consommateur. D'autres ont aussi déploré le fait que certaines entreprises déménagent leur service à la clientèle à l'étranger, en Inde, notamment, ce qui faisait que l'accent des agents pouvait parfois rendre la communication complexe :

*Another issue that came up a few times in Toronto in particular was that of offshore call centers. While most participants had the experience of dealing with service centres located in foreign countries, particularly for technical support for their personal computers, few seemed to have experienced this with respect to telecoms. Some were frustrated by poor language or communications skills on the part of those they were dealing with. Some also disliked the principle of a Canadian telecommunications company using staff in countries such as India or Panama. Others cited a perceived lack of responsibility to Canadian laws on the part of call center employees or an orientation towards "filling out call reports" rather than actually helping the customer or solving the problem. For many it seemed that the problem was related to the fact that they called a specific company and reached someone who was relatively disconnected from that company.*

En revanche, il ne faut pas croire que les consommateurs pensent que le problème vient de l'attitude des agents en tant que tel. En effet, les entreprises semblent être assez perspicaces afin de sélectionner des employés courtois, empathiques et disposés à aider :

*Once participants got through to a live customer service person they generally seemed pleased with the quality of the people they spoke to. However, this area was not without its frustrations as it was often pointed out that the quality of service one received from the person reached could vary dramatically and that it often seemed to be a matter of the "Luck of the draw - if you're lucky you get a good customer rep...if not...". Some reported that if they ever found themselves dealing with a rep who was not helpful enough, they would hang up and call again in the hopes of getting a better customer service rep. Participants spoke of occasional frustrations with those who seemed to display little empathy and little concern for resolving the issue at hand. While it was acknowledged that not all issues could be solved by all service reps, it seemed that a willingness to understand and empathize were, at least at some times, even more important than finding a successful solution. Nonetheless, it should be stressed that almost all the participants reported that they found the reps they dealt with to be very polite and professional and that in some cases when they had a negative experience*

*dealing with customer service, it was more due to company policies than the attitude of the rep. While there was also some frustration with some customer service representatives, it was also felt that these were certainly a minority and that most representatives were honestly trying to help. While they may have been hampered by company policies or a lack of training their efforts were generally acknowledged and appreciated by the participants. As one pointed out "they don't have a reason to be nasty." Feelings towards technical support were also quite positive. One participant spoke of how the tech support person she dealt with even described the colour of the particular wires and sockets and could specifically direct her through the setup of her hardware using this information. Needless to say she was quite pleased.*

La majorité des participants aux groupes de discussion semblaient donc convaincus que l'impolitesse ou l'apathie des employés ne faisaient pas partie des faiblesses des entreprises de télécommunications. En effet, comme nous l'avons mentionné, les problèmes prennent apparemment leur origine de l'inefficacité à régler un problème du premier coup - donc un manque de formation chez les agents qui les rendraient incapables à résoudre certains problèmes - ou, comme nous le verrons, de politiques et procédures les empêchant de les régler, tel que le témoigne le rapport d'Environics :

*Plans, contracts, bundles and unnecessarily complex policies were cited as a source of frustration. While most participants seemed to be comfortable with the necessity of such plans they reported being annoyed by plans that were rigidly enforced and being prevented from making changes in extenuating circumstances. One participant described a situation where she had attempted to change to upgrade to a more expensive plan only to be told that she could not make changes until her current plan had expired. Another described losing his job and needing to contact his cable provider in order reduce his cable bill. In these circumstances participants reported feeling frustration when confronted with an apparently lack of flexibility, but also reported being very appreciative when companies were able to compromise or make exceptions for their special circumstances despite policies or even the participants' own contracts or choices.*

Ainsi, la rigidité des contrats et les politiques et procédures restrictives semblent rendre le service à la clientèle relativement intolérant. Une participante nous a d'ailleurs témoigné : « With my cellphone, I couldn't change my package, I was locked



in, and that was annoying, and they didn't do anything ». Un autre, qui s'était rendu en boutique pour faire des changements nous disait ceci : « [The clerk] was totally showing me he was not interested in helping me whatsoever and that was so frustrating. (...) He said: "That's the rules, that's it". He wouldn't try to search [for a solution], like: "you can get this for 30 \$" or try to make another deal ». Un autre s'exclame : « And the contracts! (...) You know, when you're in a contract, you're basically their pets and when you get off the contract, *then* you can start making demands (...) because they're interested in keeping you as a customer ». L'intransigeance et l'impossibilité d'arriver à une entente raisonnable entre les deux parties faisaient aussi partie des plaintes présentées à Option consommateurs, 23,6 % y faisaient référence. Certains individus dans les groupes de discussion ont aussi témoigné de leur déception par rapport au manque d'information qu'on leur donnait sur lesdits contrats et ressentaient parfois qu'il avaient acquiescé à quelque chose dont ils ne comprenaient pas toute la portée, 22 % des plaintes d'Option consommateurs allaient dans le même sens. Il y a donc visiblement un manque à propos de cet aspect du service à la clientèle. Premièrement, les agents pourraient mieux expliquer ce à quoi s'engagent les consommateurs. Deuxièmement, lorsque les clients ont des questions, les agents devraient être suffisamment formés pour y répondre. Finalement, sans toutefois plier à toutes les demandes des consommateurs, les politiques et procédures devraient pouvoir autoriser certaines manières de négocier les termes du contrat dans des cas particuliers.

Un autre irritant identifié par les participants aux groupes de discussion et traitée par l'émission *La facture*<sup>54</sup> est le fait que certaines entreprises mélangent le service à la clientèle avec la vente. Environics nous en rapporte ceci : « Another issue that some participants reported was that when they would call about a technical support or billing issue, the rep would often try to sell them a new service or upgrade. They felt that customer service reps should not be sales reps ». Commentaire justifié s'il en est

---

<sup>54</sup> *La facture*, Radio-Canada, 13 octobre 2009, disponible dans les archives de l'émission à [www.radio-canada.ca/lafacture](http://www.radio-canada.ca/lafacture)

un, dans l'émission *La Facture*, Louis Fabien, professeur aux Hautes études commerciales de l'Université de Montréal, déplorait ce genre de pratique, arguant que ces entreprises percevaient le service à la clientèle de façon comptable et non pas sur le point de vue rationnel, que cette vision percevait le profit à court terme. Effectivement, ce genre de procédé préfère le profit à court terme au risque de ne pas retenir un client frustré, ce qui peut être une perte bien plus importante<sup>55</sup>.

Nous avons évidemment un certain nombre de recommandations afin de palier aux faiblesses ici identifiées au niveau des ressources déployées par les entreprises afin de démontrer leur engagement à une promesse de service à la clientèle hors pair. Nous aimerions toutefois réviser d'autres éléments prévus par la norme ISO 10001. Cette dernière présente aussi un certain nombre d'exigences qui vont au-delà de la promesse faite par une organisation et les ressources auxquelles celle-ci fait appel afin de faire preuve de son engagement à cette dernière. Parmi ces exigences, celles qui nous semblaient les plus significatives étaient la visibilité et l'accessibilité de cette promesse, la réactivité de l'entreprise aux besoins et attentes de ses clients, l'exactitude de l'information et la responsabilité de l'organisation par rapport aux actions et décisions relative au code de conduite.

Premièrement, la norme accorde une certaine importance à la **visibilité**, c'est-à-dire de rendre la politique de service à la clientèle ou le code de conduite disponible au public. Si les entreprises semblent assez enthousiastes à publier leur promesse, à savoir une version abrégée de leurs politiques et codes de conduite, les documents en tant que tels ne sont jamais disponible au grand public.<sup>56</sup> Encore plus, lorsque nous avons demandé aux entreprises s'ils voulaient bien nous les montrer, la réponse était à la négative. Seul Bell nous a laissés consulter le code de conduite qu'ils faisaient

---

<sup>55</sup> On verra en conclusion le genre de dommage que peut causer la perte de clients due à un service à la clientèle de mauvaise qualité, notamment avec le rapport de Genesys Canada, *The Cost of Poor Customer Service*.

<sup>56</sup> Comme nous l'avons vu, Shaw et MTS Allstream diffusent un certain nombre de ces codes, mais nous pouvons dire qu'ils sont l'exception qui confirme la règle. De plus, ce ne sont pas tous les codes et politiques qui sont disponibles.

signer à leurs agents du service à la clientèle, mais ils ont insisté pour que nous n'en citions pas des passages dans le présent rapport. Ainsi, ces politiques et codes sont gardés secrets par les entreprises. Les seuls éléments disponibles relatifs à l'engagement réel<sup>57</sup> que prennent les entreprises se trouvent dans les contrats de service auxquels les clients doivent acquiescer avant de recevoir le service qu'ils désirent. Ceci étant dit, ces contrats sont dans un langage juridique difficile à comprendre par la majorité de la population. On conclut donc que, concernant cet aspect particulier de la norme ISO 10001, les entreprises peuvent manquer de transparence.

En matière d'accessibilité, comme nous venons de le voir, les codes et politiques d'entreprises sont quasi inaccessibles. En revanche, les promesses générales et la manière de joindre le service à la clientèle semblent relativement faciles à obtenir. La plupart des promesses sont soit sous des onglets de type « à propos de nous » ou « pourquoi choisir (telle compagnie) ». Pour ce qui est des coordonnées de l'entreprise, tous les répondants dans les groupes de discussion ont dit trouver facilement cette information, comme le témoigne le rapport d'Environics :

*Knowing how to contact customer service at telecommunications providers was not an issue. Virtually all participants felt it was easy to figure out what number to call. Many participants simply found the number to call on their bill. In addition, others found the appropriate contact information on the website of the company they wanted to reach where it could easily be found under the tab "contact us". To the extent that there were any complaints about knowing who to contact for customer service, it had less to do with finding a central number to call than with having to go through too many "menus" find the appropriate person to talk to. However, participants generally felt that if they needed to contact their provider the information was available. Virtually all participants spoke about using the telephone as their primary means of contacting telecommunications providers. Some also visited retail locations - usually when the issue involved purchasing new hardware or having a device that needed to be repaired or exchanged. Only a small minority used online means such as email or online live chat functions offered by some company websites as well.*

---

<sup>57</sup> Nous parlons ici de l'engagement contractuel de l'entreprise qu'ils sont tenus par la loi de respecter.

Pour ce qui est de la compréhension du code ou de la politique, il nous est impossible de le savoir puisque, même nous, n'y avons pas accès. Il en va de même de l'évaluation de l'exactitude des informations. Puisque nous n'avons pas accès à ces documents, il nous est impossible de vérifier l'exactitude et la sincérité de l'information, encore moins de leur conformité à la loi et aux règlements en place.

Pour ce qui est des promesses générales, nous croyons qu'elles sont relativement faciles à comprendre et que la majorité des entreprises fait l'effort de les présenter en français et en anglais. En effet le niveau de langage est approprié et les phrases sont relativement courtes. Pour ce qui est des contrats et termes d'utilisation, c'est une autre histoire, même des individus avec un niveau de scolarité élevé ont parfois de la difficulté à les comprendre. Nous n'avons pas fait d'étude sur la lisibilité des contrats de télécommunications, mais, il y a quelques années, Option consommateurs a réalisé une étude sur la lisibilité des contrats d'assurance habitation.<sup>58</sup> Quoique le sujet ne soit pas le même, nous remarquons que les contrats utilisent un langage fort semblable d'une industrie à une autre. Parmi les conclusions tirées par cette étude on disait notamment ceci :

*Les contrats d'assurance sont rédigés par des experts. Tels quels, ils sont faciles à comprendre seulement pour des initiés qui possèdent une culture langagière juridique et une connaissance du domaine de l'assurance. Cette situation provoque des effets indésirables tant pour les consommateurs que pour l'industrie de l'assurance. Premièrement, les formulations hermétiques empêchent la transmission de l'information. De plus, cela a un effet sur l'accès à la justice; notre groupe de discussion nous a permis de constater à quel point des consommateurs ont du mal à savoir dans quelles circonstances ils sont couverts ou non. Enfin, selon certains participants au groupe de discussion, ces facteurs nuisent à l'image de l'industrie de l'assurance et minent leur confiance en celle-ci (ibid., p.V).*

---

<sup>58</sup> Option consommateurs. *L'assurance habitation ; Plaidoyer pour la lisibilité des contrats: pour être lu et compris par les consommateurs*, 2006, 58 pages.

Ainsi, on ne peut pas dire que le langage utilisé dans un contrat est accessible à tous.

Entre autres choses, la norme ISO 10001 accorde une importance à la réactivité aux besoins et attentes des clients. Les représentants de l'industrie nous ont tous témoignés, d'une manière ou d'une autre, qu'ils tentaient de prendre le pouls de leur clientèle. Bell, Rogers et Vidéotron ont des départements de type « planification et stratégies » au sein desquels on collige l'information prélevée d'enregistrements d'appels, de sondages post-appels, de plaintes enregistrées et de sondages de tout acabit afin d'évaluer, modifier et améliorer le service à la clientèle qu'ils offrent déjà. Rogers va même jusqu'à s'impliquer dans les médias sociaux afin de mieux connaître leur clientèle et leur offrir un service à la clientèle à leur image. Ainsi, les représentants d'entreprises que nous avons interviewé semblent nous confirmer leur réactivité aux besoins et attentes de leur clientèle.

Le dernier point que nous souhaitons ici traiter n'est résolument pas de moindre importance par rapport aux autres. Il s'agit de la **responsabilité** des entreprises par rapport à leurs codes, c'est-à-dire si les entreprises se portent responsables et rendent compte des actions et décisions relatives à leurs codes de conduite et politiques de service à la clientèle. Encore une fois, le fait que nous n'ayons pas accès auxdits documents nous rend la tâche relativement difficile. En effet, si les promesses énoncées dans la majorité des sites Internet et parfois dans certaines publicités nous démontrent une certaine volonté à respecter un code de conduite quelconque, les entreprises ne sont pas nécessairement tenues de les respecter puisque ces promesses constituent un engagement volontaire. Il n'y a pas réellement de règlement ou de loi relatifs au service à la clientèle auxquels les consommateurs pourraient faire appel et qui obligerait les entreprises à les respecter. En outre, un engagement moral tels que sont énoncés les promesses des entreprises de télécommunications en matière de service à la clientèle demeure une zone grise. Évidemment, si un client voyait que cet engagement n'était pas respecté par l'entreprise, il pourrait accuser l'entreprise de

représentations fausses ou trompeuses, mais les résultats de cette plainte sont moins que certains.

Par exemple, en août 2009, l'Association canadienne des télécommunications sans fil (ACTS) a émis le *Code de conduite de l'ACTS à l'intention des fournisseurs de services sans fil*,<sup>59</sup> ce code de conduite est un code volontaire qui, entre autres, promet de « fournir des renseignements complets sur les tarifs, les modalités et la couverture offerts dans chacun de [leurs] forfaits », de « contribuer à faire en sorte que [leurs] clients comprennent les modalités de leurs contrats », de « communiquer avec [leurs] clients de manière à être compris », de « faire en sorte que [leurs] publicités soient claires », « de protéger les droits de leurs clients quand [ils doivent] modifier les modalités du contrat » et « protéger les renseignements personnels de leurs clients ». Ces promesses, fort utiles en soi, ont été décrites comme « un ensemble de vœux pieux » par Option consommateurs dans un communiqué publié le 1<sup>er</sup> septembre 2009.<sup>60</sup> En effet, quoiqu'on ne puisse que féliciter l'engagement de l'ACTS envers ces actions, celles-ci sont déjà régies, entre autres, par : la Loi sur la protection du consommateur,<sup>61</sup> et, plus particulièrement le projet de loi 60 adopté le 2 décembre 2009 au Québec,<sup>62</sup> le Code civil du Québec,<sup>63</sup> ou la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques.<sup>64</sup> Pour ce qui est des éléments de ce code de conduite qui sont non couverts par la loi, ce document demeure un engagement volontaire dont le suivi, l'évaluation et les sanctions n'ont pas identifiées ou prévues par le code. Ainsi, ce genre d'engagement a plus une valeur symbolique que légale ou réglementaire.

---

<sup>59</sup> Association canadienne des télécommunications sans fil (ACTS). *Code de conduite de l'ACTS à l'intention des fournisseurs de services sans fil*, 13 août 2009, disponible sur le Web au <http://www.cwta.ca/CWTASite/french/codedeconduite.html>

<sup>60</sup> Disponible au [http://www.option-consommateurs.org/salle\\_presse/communiqués/239/](http://www.option-consommateurs.org/salle_presse/communiqués/239/)

<sup>61</sup> Disponible au

[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P\\_40\\_1/P40\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_40_1/P40_1.html)

<sup>62</sup> Disponible au <http://www.assnat.qc.ca/fra/39legislature1/Projets-loi/Publics/09-f060.pdf>

<sup>63</sup> Disponible au

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ/CCQ.html>

<sup>64</sup> Disponible au [http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s\\_1::bo-ga:l\\_1/20090818/fr?page=1](http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s_1::bo-ga:l_1/20090818/fr?page=1)

En revanche, puisque les contrats et termes et conditions d'utilisations sont généralement disponibles au grand public, nous pouvons, du moins, voir à quel point les entreprises s'engagent contractuellement face à leur clientèle. De plus, ces contrats, en plus des ententes conclues oralement, doivent être respectés, à défaut de quoi on peut invoquer le non-respect d'un contrat ou des représentations fausses ou trompeuses effectuées par les représentants de l'entreprise. De plus, en étudiant ces contrats de service, nous n'avons pas trouvé d'éléments se rapportant à la responsabilité de l'entreprise en matière de service à la clientèle, encore moins de la qualité de celui-ci. Certaines entreprises s'engagent toutefois à faire les réparations dues à une utilisation normale du produit ou bien donnent des délais de contestation pour les surcharges ou erreurs de facturation. Ces engagements sont toutefois déjà prévus par une décision du CRTC.<sup>65</sup>

En définitive, on ne peut que se fier à la bonne foi des entreprises à respecter leurs promesses en matière de service à la clientèle. Évidemment, ces promesses peuvent très certainement être invoquées dans la formulation d'une plainte formelle, mais aucune loi et aucun règlement n'oblige formellement les entreprises à s'en porter responsable.

Finalement, pour ce qui est des **Lignes directrices relatives à la préparation du code**, nous n'avons malheureusement pas pu les comparer aux codes de conduite puisque nous n'y avons pas eu accès.

---

<sup>65</sup> Cette *Déclaration des droits de consommateurs* du CRTC est disponible au <http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2006/dt2006-52.htm>

Le site Internet de MTS Allstream en fournit un aperçu fort complet au <http://www.mts.ca/portal/site/mts/menuitem.a0636022fb694ce88e6e951031248a0c/?vgnextoid=21a501c744eb1110VgnVCM1000000408120aRCRD>

Les enjeux étant maintenant mis sur table, voyons donc comment on peut améliorer le service à la clientèle dans les entreprises de télécommunications.<sup>66</sup>

### Encadré 1 - Problèmes identifiés en matière de service à la clientèle

- Difficulté de navigation dans les systèmes automatisés ;
- Transferts d'appels trop nombreux ;
- Inefficacité de résolution ;
- Problèmes de suivi ;
- Niveau de langage inapproprié ;
- Intolérance et intransigeance ;
- Ajout d'un élément de vente lors du service à la clientèle ;
- Manque de transparence ;
- Responsabilité.

## 1.3 Des solutions ?

### 1.3.1 Du côté pratique

Pour ce qui est des systèmes automatisés, les membres des groupes de discussion ont proposé un certain nombre de solutions que nous avons trouvées tout à fait intéressantes :

*The most common single suggestion was to have a person answer the phone initially who could quickly determine who the caller needed to*

---

<sup>66</sup> Nous traiterons plus particulièrement du traitement des plaintes et de la résolution externe de conflits dans les chapitres 2 et 3 qui suivent.



*talk to and could then transfer the caller to - as opposed to dealing with "Emily". Some also suggested that it would be good to be able to have a printable "key" of the menus and voice commands so that if you do have to call customer service you can quickly punch in the right numbers or say the right words without having to listen to every menu being recited.*

Ainsi, il semble que la meilleure alternative aux services automatisés difficiles à naviguer n'est pas de développer une technologie nouvelle, mais bien revenir à l'ancienne qui semblait satisfaire tout le monde: un service de réception et de redirection des appels opéré par des humains. Ainsi, la personne qui répond au consommateur peut s'assurer de bien comprendre la raison de son appel avant de le rediriger plutôt que ce dernier doive « deviner » quel option est celle qui répondra à son besoin. Évidemment, ce genre de solution exige d'engager plus d'employés au service à la clientèle. Des solutions plus simples et moins coûteuses sont aussi possibles comme simplifier les menus et donner accès à un plan de ces menus sur le site Internet ou dans le bottin pour que le consommateur puisse visualiser le « chemin à naviguer » comme le suggéraient les membres des groupes de discussion.

Pour ce qui est des transferts répétitifs, le fait de rendre la direction des appels plus simple contribuerait déjà beaucoup à limiter la circulation abusive des appels d'un service à l'autre. De plus, la solution que nous avons vue comme étant la plus appropriée pour régler ces deux problèmes est de former les agents de service à la clientèle dans l'ensemble des services offerts par l'entreprise. Nous croyons que les entreprises offrant un guichet unique sont plus susceptibles de limiter les transferts répétitifs et de contrer le fait que les consommateurs se perdent dans les dédales d'un système automatisé. Également, le fait d'avoir un guichet unique au sein d'une entreprise permet aux agents d'accéder à l'information du consommateur à propos de tous ses services, ce qui permet un suivi global du dossier d'un client. Le rapport d'Environics sur nos groupes de discussion confirme l'opinion des consommateurs :

*Some participants also wished that customer service representatives, particularly those who answer initial calls, be trained in more areas of*

*their company in order to reduce the need to transfer callers. It was considered important that the representatives understand and receive adequate training on their companies' computer systems. Finally, one participant pointed out that even training in basic company issues such as how invoices are created and interpreted would be helpful. As one participant stated "It's not like they need to know technical or really in-depth specifics, but if I don't understand what my bill says - they should know how to read a bill."*

Poursuivant dans la veine de la formation, nous croyons nécessaire que les agents apprennent à vulgariser des concepts en soi très complexes, comme l'installation de programmes pour les agents du soutien technique et la déclinaison d'une facture et d'un contrat pour les agents du service à la clientèle à proprement dit. En effet, certains clients voient leurs problèmes non réglés parce que les agents du service à la clientèle n'arrivent pas à leur expliquer adéquatement des concepts très alambiqués. Si un technicien n'explique pas clairement une installation, ou si un agent n'arrive pas expliquer simplement toutes les modalités d'un contrat ou les entrées d'une facture, ils laissent la place à un manque de compréhension, à l'inefficacité du service rendu et, en définitive, à la possibilité que le client n'ait pas obtenu de solution à sa demande. Ce qui peut évidemment multiplier les appels de service et causer des plaintes d'inefficacité du service à la clientèle. En matière de transparence et d'accessibilité, il serait aussi fort souhaitable que lesdits contrats et factures soient dans un langage simple et accessible pour minimiser les quiproquos.

Pour ce qui est de l'agacement des consommateurs par rapport au mélange de service à la clientèle et le service de vente, la solution est simple : Il ne faut tout simplement pas mélanger ces deux services. Le service à la clientèle devrait se contenter de répondre aux exigences des clients et veiller à leur satisfaction, ce qui garantit la rétention de ces derniers. La vente est l'affaire du département de marketing et non pas celui du service à la clientèle. En mélangeant ces deux services, on court un risque de créer une frustration chez le client et de causer sa défection. Ces affirmations semblent être d'une évidence même, mais il est tout de même nécessaire

de le rappeler. Il serait en outre intéressant d'interdire cette pratique. Il s'agit d'une initiative simple à faire et facile à évaluer et à sanctionner.

Parlant de réglementation, certains problèmes ne peuvent pas être réglés par des solutions aussi simples que ces dernières, voyons ici les problèmes de service à la clientèle qui, nous croyons, mériteraient d'être réglementés.

### 1.3.2 Du côté réglementaire

La problématique la plus criante est selon nous l'inefficacité des entreprises à régler certains problèmes. En effet, plusieurs intervenants dans les groupes de discussion et une bonne partie des plaintes reçues chez Option consommateurs nous ont confirmé cette lacune chez certaines entreprises :

*While participants considered it important for service reps to have a good understanding of their computer systems it was also considered important that the information contained in these systems be accurate and up to date. When changes were made to an account, participants felt that these changes should be implemented and available to the organization immediately. They expected that their next bill reflect the changes and that if they called back the next person they talked to would have access to the changes as well. (Rapport Environics)*

Que ce soit pour un changement au dossier ou bien pour une réparation à faire au téléphone ou par un technicien, les consommateurs sont souvent surpris de réaliser que les changements n'ont pas été effectués ou bien que la réparation a été inefficace. Ce genre de pépin a été rencontré auprès de la majorité des grandes entreprises de télécommunications. Dans ce cas, nous estimons que le CRTC devrait étendre la réglementation qu'il a faite à propos des services de téléphonie filaire<sup>67</sup>, à savoir, exiger une obligation de résultats encadrée par un échéancier type. En effet, si les entreprises formulent des promesses du genre : « Nous ferons tout ce qui est en

---

<sup>67</sup> On donne, entre autres, des échéanciers de réparation du service téléphonique filaire ou de contestation et de correction des factures erronées.

notre possible pour régler votre problème de manière expresse et efficiente », celles-ci demeurent légalement une obligation de prudence et de diligence au lieu d'une obligation de résultats. Comme le décrit le Grand dictionnaire terminologique, « [e]n droit civil, l'obligation générale de prudence et de diligence est dite aussi *obligation de moyens* (obligation non de parvenir à un résultat déterminé, mais d'y appliquer ses soins et capacités) et s'oppose à l'*obligation de résultat* ». <sup>68</sup> En effet, une obligation de moyens ne permet pas à un consommateur d'exiger qu'on règle son problème, une obligation de résultats le permet. Cela donnerait, du moins, un peu plus de recours aux consommateurs pour s'assurer qu'ils reçoivent le service pour lequel ils paient et que les entreprises de télécommunications fassent le suivi des dossiers clients de manière plus consciencieuse.

De plus, en matière de suivi des dossiers, il serait intéressant d'instaurer un système de suivi plus scrupuleux, Lawford nous a d'ailleurs suggéré une solution simple et efficace pour ce problème :

*[When we were addressing the problem with telemarketers' lists], this whole issue came up in spades... So the idea was - and the commission decided - you have to give [the customer] a tracking number... [The industry complained a lot about the costs and the logistics that this modus operandi would entail]... But, that is one of the solutions that I think, if they were serious about their customer service within their organizations, they would have [implemented this system]... I just can't believe that big organizations like that can't give an incident number... That is one of the types of solutions that, I think cost some money, maybe that aren't the end of the world, but that show to me that they don't care. If they did care, they would know that you have to have a system of tracking to solve things quickly. But I believe, although I don't know for sure, that it is cheaper to just bother people, let the ones who have real issues and can find the CCTS complaint [system] and you pick off complaints one at a time, it's much cheaper that way...*

---

<sup>68</sup> Grand dictionnaire terminologique :  
[http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r\\_Motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp)

Les entreprises que nous avons eues en entrevues nous ont témoigné de leurs efforts afin de consolider le suivi et l'historique des appels. Nous estimons qu'il serait essentiel que ces systèmes de suivi soient obligatoires.

Les promesses des entreprises de télécommunications en matière de service à la clientèle peuvent également être considérées comme un engagement moral et non pas un engagement légal et contractuel. Aucun élément de service à la clientèle n'est inclus dans les contrats, ce qui fait que le consommateur aurait sans doute de la difficulté à exiger qu'on le serve adéquatement. En ce sens, les contrats de service en télécommunications devraient contenir certains engagements réels en matière de service à la clientèle. Si ces éléments devaient faire partie des contrats, le besoin d'obligation de résultats serait assuré par la bonne volonté de l'entreprise plutôt que par une exigence du CRTC. Ici, on peut donc proposer deux solutions : soit le CRTC instaure une obligation de résultats pour tous les services de télécommunications comme il l'a fait avec la téléphonie filaire, soit le CRTC exige que les entreprises de télécommunications s'engagent contractuellement à régler les problèmes soulevés par la clientèle selon un échéancier type.

Parlant d'obligations contractuelles, les entreprises de télécommunications semblent présenter des contrats plutôt contraignants. Si nous comprenons qu'un contrat est une entente entre l'entreprise et le consommateur pour l'obtention d'un service particulier, et que ce genre d'entente doit être respectée, il serait du moins souhaitable que les entreprises montrent plus de flexibilité dans les cas extrêmes comme la perte d'un emploi ou pour des changements en soi anodins comme le changement de noms inscrits au contrat. Un peu plus de souplesse de la part des entreprises ferait d'ailleurs une bonne contrepartie aux modifications unilatérales des contrats qui ont cours fréquemment dans le domaine des télécommunications.

Le rapport d'Environics confirme ce problème identifié par les consommateurs :

*It was also considered important that policies and procedures empower the representatives to solve client problems effectively. For some, it was felt that their issues and suggested solutions were reasonably dealt with and that the CSR would help them if allowed, but that they were hampered by systems or policies. Needless to say they found this situation frustrating. In the end it was generally agreed, that the best service calls were those in which the issue was resolved quickly, efficiently and finally.*

Ceci dit, la plupart des problèmes et quiproquos soulevés par rapport aux contrats semblent prendre leur source au même endroit : le manque d'information et le niveau de langage de ces contrats. En effet, les textes contractuels sont d'une complexité telle que seul un avocat ou quelqu'un ayant une formation en droit puisse les comprendre adéquatement. Si d'autres contrats usuels comme les baux sont formulés dans un langage simple pour que la majorité des consommateurs puisse les comprendre, il nous semble essentiel de simplifier le langage utilisé dans les contrats de service de télécommunications. En effet, on peut considérer que la grande majorité des Canadiens ont à contracter avec telle ou telle entreprise de télécommunications. Il serait logique que la grande majorité des Canadiens puissent comprendre le contrat qu'on leur offre. Les consommateurs sont aussi mal informés des modalités de leur contrat, ce qui cause évidemment des frustrations lorsqu'un agent du service à la clientèle leur dit que les changements qu'ils veulent apporter sont impossibles. Il faut donc a priori rédiger des contrats faciles à comprendre, ce que le CRTC pourrait régir, évaluer et sanctionner. Il faudrait aussi que les agents de service à la clientèle soient capables et surtout tenus d'expliquer tous les tenants et aboutissant d'un contrat de service avant même que le consommateur acquiesce à l'entente.

Finalement, en matière de clarté et de transparence, il nous semble de prime importance que les entreprises de télécommunications aillent plus loin que de présenter des promesses générales en matière de service à la clientèle. Les codes de conduite devraient être disponibles pour consultation par le grand public afin que le consommateur qui magasine, ou celui qui cherche à exprimer son insatisfaction puisse

au moins connaître quels sont les engagements réels de l'entreprise en matière de service à la clientèle.

En définitive, nous croyons qu'il serait utile qu'il y ait, en plus du CPRST, une instance gouvernementale permettant d'informer et d'aiguiller les consommateurs en matière de télécommunications, un peu comme l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) le fait dans le domaine de la consommation financière.

## **Chapitre 2 – ISO 10002 – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes**

### **2.1 La norme ISO 10002 comme grille d'analyse**

La norme ISO 10002<sup>69</sup> vise plus particulièrement le traitement des réclamations, à savoir les plaintes. Cette norme vise plus spécifiquement l'attitude d'un organisme face aux plaintes, sa manière de les régler et aussi la façon dont l'organisme se sert de cette information pour non seulement améliorer son traitement des plaintes, mais aussi pour effectuer des changements au code de conduite général de service à la clientèle afin d'y régler les problèmes systémiques, ou procéduraux, ou de produit en tant que tel. On décrit celle-ci en ces mots :

*La présente Norme internationale fournit des conseils en matière de conception et de mise en oeuvre d'un processus efficace et efficient de traitement des réclamations pour tous types d'activités, commerciales ou non, y compris celles liées au commerce électronique. Elle est destinée à procurer des avantages à l'organisme, à ses clients, à ceux qui déposent une réclamation et aux autres parties intéressées. Les*

---

<sup>69</sup> Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10002 :04 (ISO 10002 :2004), *Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*, Association canadienne de normalisation, 2007.

*informations obtenues grâce au processus de traitement des réclamations peuvent permettre d'apporter des améliorations aux produits, aux processus et un traitement des réclamations efficace peut améliorer la notoriété d'un organisme, indépendamment de sa taille, de son emplacement et de son secteur d'activité. Sur le marché mondial, la valeur d'une Norme internationale devient d'autant plus manifeste qu'elle garantit un traitement cohérent des réclamations indépendamment du lieu de la transaction. Un processus efficace et efficient de traitement des réclamations reflète les besoins des organismes fournissant des produits et de ceux qui en bénéficient (ibid., vi).*

Nous en verrons ici les principes directeurs afin d'évaluer le processus de traitement des plaintes des entreprises de télécommunications. Nous explorerons ici les documents disponibles au grand public sur le sujet,<sup>70</sup> le témoignage des représentants de Bell, Rogers et Vidéotron, ainsi que l'opinion des groupes de discussion que nous avons tenus sur le sujet et les plaintes reçues chez Option consommateurs.

## **2.2 Les processus de traitement des plaintes des entreprises ciblées et leur application**

Nous tenons a priori à préciser que seuls les représentants de Bell, Rogers et Vidéotron ont accepté de répondre à nos questions, ce qui fait que nous ne pouvons pas évaluer le traitement des plaintes des autres entreprises de télécommunications concernées par cette étude. Nous ne pouvons donc pas prouver ou infirmer le fait qu'ils traitent les plaintes adéquatement, d'autant plus qu'aucune politique de traitement des plaintes n'est disponible pour consultation publique.

Premièrement, la norme exige la **visibilité** de l'information quant à comment et où formuler une réclamation, que celle-ci soit connue des clients et des employés de l'entreprise. On exige que le modus operandi pour formuler une plainte soit

---

<sup>70</sup> Puisque les membres de l'industrie ne nous ont pas donné accès à leurs politiques de traitement des plaintes.



accessible, à tous les réclamants, facile à comprendre et qu'on puisse fournir aux réclamants l'information et l'assistance pour formuler et déposer une réclamation. Nous avons commencé par faire l'exercice de trouver le chemin que doit faire un consommateur sur le site Internet des entreprises concernées par cette étude afin de trouver le modus operandi de la formulation d'une plainte. Il est à noter ici que la plupart des sites Internet qui détaillent les étapes d'escalade d'une plainte finissent toujours avec les coordonnées du Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications.<sup>71</sup>

Pour pouvoir accéder au processus de formulation d'une plainte chez Bell, on doit soit aller dans la « Foire aux questions » sous l'onglet « soutien », ou bien cliquer sur le lien « Pour transmettre une plainte à un niveau supérieur » de la page « Notre engagement ». L'information ne figure pas à la même page que les autres coordonnées de service à la clientèle (sous l'onglet « pour nous joindre ») et ces deux pages ne sont pas liées, et ce pour n'importe quel service (téléphonie, sans fil, télévision, etc.). Cette page<sup>72</sup> détaille clairement les étapes à suivre et donne des conseils pour faciliter le processus (noter la date d'appel, le nom du superviseur auquel on a parlé, etc.) et les coordonnées pour joindre chacune des entités concernées. En outre, nous avons trouvé les coordonnées pour formuler une plainte dans les premières pages du bottin téléphonique de l'entreprise.

Dans le cas de Bell Aliant, nous n'avons trouvé que le petit paragraphe que nous avons cité dans le chapitre précédent et qui se trouvait dans la section « Juridique et réglementaire » :

*Chez Bell Aliant, nos clients sont notre priorité. Nous sommes là pour vous aider. Si vous avez besoin d'assistance, composez le 1-866-425-4268. Un représentant du service à la clientèle vous aidera avec plaisir.*

---

<sup>71</sup> Organisme sans but lucratif ayant pour but d'offrir des services de règlement des différends aux consommateurs et aux fournisseurs canadiens, qui sera amplement étudié dans le chapitre suivant sur la résolution externe de conflits.

<sup>72</sup> [http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl\\_Escalate.page](http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl_Escalate.page)

*Problème non résolu? Demandez à parler à un gestionnaire du service à la clientèle et des ventes; votre représentant du service à la clientèle peut transférer votre appel directement. Vous pouvez également écrire à l'adresse suivante : Service à la clientèle de Bell Aliant C.P. 1430 Saint John (N.-B.) E2L 4K273*

Sinon, dans la section « Communiquez avec nous », nous avons trouvé un formulaire sous le titre « Faites-nous parvenir vos commentaires » qui pourrait servir à formuler une plainte. Même en écrivant le mot « plainte » dans leur outil de recherche, on ne donne pas de coordonnées ou de données sur l'escalade d'une plainte.

Avec Rogers, il est très facile de trouver le modus operandi pour la formulation d'une plainte. À partir de la page d'accueil, en pointant sur l'onglet « Soutien » un menu apparaît et l'option « Formuler une plainte » s'y trouve. Sur cette page<sup>74</sup>, on donne l'ensemble des étapes d'escalade d'une plainte avec les coordonnées afférentes à chacune des étapes. On offre aussi un certain nombre d'objectifs en matière de réponse et de résolution du problème, comme, par exemple, si un client souhaite communiquer sa plainte à l'ombudsman de Rogers, on dit :

*Lorsque nous recevrons votre plainte par écrit, nous ferons une première évaluation afin de confirmer qu'elle relève bien de notre bureau. Nous accuserons réception de votre plainte au cours des 48 heures suivant sa réception et la majorité des plaintes seront traitées dans un délai de 30 jours suite à sa réception et la réception des documents pertinents. Si ce délai ne peut pas être respecté, nous vous contacterons et vous aviserons de la raison pour laquelle nous avons besoin de temps supplémentaire et vous indiquerons quand vous pourrez espérer une réponse. En soumettant votre plainte, vous nous donnez la permission d'en discuter avec les secteurs d'affaires appropriés de Rogers afin de compléter notre évaluation. Si votre plainte relève de notre mandat et nécessite une enquête complète, nous vous enverrons une entente de consentement et de confidentialité que vous devrez signer et nous retourner. Cette entente indique le processus que nous nous engageons à suivre et comment nous devons interagir pendant et après le processus d'enquête.*

---

<sup>73</sup> [http://productsandservice.bellaliant.net/PS/nb/french/common/legal\\_and\\_regulatory.jsp](http://productsandservice.bellaliant.net/PS/nb/french/common/legal_and_regulatory.jsp)

<sup>74</sup> <http://votre.rogers.com/contact/complaint.asp>

Ainsi, quoiqu'on insiste pour dire que certaines plaintes ne pourraient pas faire partie du mandat de l'ombudsman, on offre tout de même un échéancier de réponse et de résolution.

Chez Vidéotron, à partir du site [videotron.com](http://videotron.com), si le consommateur clique sur le lien « nous joindre », il trouvera dans ce menu le lien « formuler une plainte » qui l'amène à une page<sup>75</sup> détaillant les étapes d'escalade d'une plainte et les coordonnées nécessaires pour chaque étape. On donne aussi un échéancier de réponse pour chacune des étapes, comme, par exemple :

*Si les démarches entreprises précédemment (1re étape) ne vous ont pas donné satisfaction, remplissez le formulaire en ligne et sélectionnez « Plainte » dans le menu déroulant de la rubrique Produit/Catégorie. Dans le formulaire, vous pouvez décrire la situation problématique et nous indiquer pourquoi la solution que nous vous avons proposée ne vous convient pas. Dans les 24 heures suivant la réception du formulaire, un conseiller spécialisé vous appellera pour s'occuper de votre demande.*

La marche à suivre est donc claire et on formule des promesses en matière de rapidité de réponse.

Pour Telus, lorsqu'on se trouve sur le site [telusquebec.com](http://telusquebec.com), on peut cliquer sur l'onglet « Pour nous joindre et, sur cette page,<sup>76</sup> on trouve le texte suivant :

***Plaintes, compliments et suggestions***

*Vous avez des plaintes ou des compliments à adresser ou des suggestions à proposer? Si vous avez un commentaire à émettre à propos d'un service offert par TELUS, veuillez communiquer avec l'un de nos représentants du Service à la clientèle.*

*Par téléphone :*

*1-888-520-TELUS (8358)*

*Vous pouvez aussi composer le 1-877-365-7724.*

---

<sup>75</sup> [http://www.videotron.com/services/fr/service\\_clientele/plaintes.jsp](http://www.videotron.com/services/fr/service_clientele/plaintes.jsp)

<sup>76</sup> [http://www.telusquebec.com/telus\\_fr/aide/joindre.htm](http://www.telusquebec.com/telus_fr/aide/joindre.htm)

*Par la poste :*  
*TELUS*  
*281, boulevard René-Lepage*  
*Département R0811*  
*Rimouski, QC G5L 7E4.*

*À défaut de vous entendre avec TELUS :*

*Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST).*

*Le CPRST est un organisme indépendant de l'industrie des télécommunications ayant pour mandat de régler les plaintes des particuliers et des petites entreprises de détail relatives aux services de télécommunications. Si vous avez une plainte à formuler concernant vos services, y compris le service téléphonique local ou interurbain, le service téléphonique mobile ou le service Internet, vous devez d'abord tenter de la régler directement avec votre fournisseur de services. Si vous l'avez fait et que vous n'êtes pas parvenu à régler la plainte de manière satisfaisante, le CPRST pourrait vous aider sans frais. Pour en savoir davantage sur le CPRST, vous pouvez consulter son site Web à [www.ccts-cprst.ca](http://www.ccts-cprst.ca) ou composer le numéro sans frais 1-888-221-1687.*

Dans le cas de Telus, il n'y a pas vraiment de marche à suivre, on ne donne que le numéro de téléphone du service à la clientèle et une adresse postale. Il est aussi à noter que les sites des autres provinces ne sont pas toutes aussi explicites que celui-ci, il faut aller dans la section « Telus Mobility Corporate Offices » et on ne mentionne pas le mot « plainte » ou « complaint », on donne seulement des adresses et cite le paragraphe du CPRST dans l'éventualité d'une insatisfaction. Nous n'avons trouvé aucun modus operandi de plaintes pour l'Alberta et la Colombie-Britannique.

Chez Shaw, on donne l'ensemble des contacts et les étapes pour la formulation des plaintes, nous l'avons d'ailleurs vu dans le chapitre précédent. Le texte est clair et les étapes sont faciles à suivre, le seul problème est l'emplacement de cette page sur le site. Cette dernière se trouve dans la sous-section « Payment Terms and Conditions »

se trouvant dans « About Shaw ». <sup>77</sup> L'outil de recherche n'aide pas à simplifier l'accès à cette page (en y tapant le mot « complaint » par exemple).

Du côté de MTS Allstream, il faut cliquer l'onglet « support », ensuite aller dans la section « call us » pour après sélectionner la section « Advocates Office for Service Questions & Concerns » <sup>78</sup> où l'on donne les coordonnées du « MTS customer relations manager » et du « Allstream Customer Service Resource Team », pour ensuite référer les clients encore insatisfaits au CPRST. Cette page est classée dans la section « Billing and payment ». Quoiqu'on puisse dire que la page est classée au bon endroit (« call us »), nous trouvons qu'il faut tout de même chercher cette section pendant un certain nombre de minutes avant d'y aboutir. Il est aussi à noter que le site de MTS Allstream n'offre pas d'outil de recherche pour trouver cette page plus facilement.

Chez Sasktel, il faut aller dans la section « contact us » où se trouve un lien intitulé « Compliments and concerns ». <sup>79</sup> À cette adresse, on informe les clients de ceci :

*If you have a compliment you wish to share or a concern that you want to discuss, call SaskTel at 1-800-SASKTEL (1-800-727-5835).*

*If you are not satisfied, request to speak to a Customer Services Manager.*

*You can also write to SaskTel at the following address:*

*SaskTel Corporate Communications  
12th Floor, 2121 Saskatchewan Drive,  
Regina, SK S4P 3Y2*

---

<sup>77</sup> <http://www.shaw.ca/en-ca/AboutShaw/TermsOfUse/PaymentTermsandConditions.htm#q1>

<sup>78</sup>

<http://www.mts.ca/portal/site/mts/menuitem.0290497802902f369e5e921031248a0c/?vgnextoid=0f454dd8c8f69010VgnVCM1000000408120aRCRD&vgnnextchannel=0a5a6c9b56809010VgnVCM1000000408120aRCRD#advocates>

<sup>79</sup> <http://www.sasktel.com/contact-us/phone-numbers/compliments-and-concerns.html>

Ensuite, on donne les coordonnées du CPRST et du CRTC. Ainsi, quoique Sasktel ne donne pas une liste complète d'escalade d'une plainte, on donne toutefois un certain nombre de coordonnées afin de porter une plainte.

De cette liste, nous retenons, en matière de clarté, que certaines entreprises utilisent des termes vagues comme « comments or concerns », « Questions or concerns » ou « Faites-nous parvenir vos commentaires » qui ne désignent pas spécifiquement la nature d'une plainte. Quoiqu'on comprenne que l'expression d'une plainte fasse partie des éléments qu'une entreprise utilise comme retour d'information, celle-ci diffère du commentaire puisqu'elle sous-entend le besoin de résolution, ce que le commentaire ne sous-tend pas. Selon la norme ISO 10002, la manière de formuler une plainte devrait être explicitée en termes simples à comprendre et fournir les contacts afférents afin de faciliter la tâche du client insatisfait. En utilisant des termes édulcorés, on peut confondre le consommateur et rendre la formulation d'une plainte relativement complexe.

Nous déduisons aussi que ce n'est pas toutes les entreprises de télécommunications qui donne un accès facile aux coordonnées nécessaires aux clients afin de formuler une plainte. Certaines entreprises semblent même omettre de donner une liste de contacts en cas de plainte. Cela dit, en matière de visibilité, certaines entreprises pourraient placer les contacts pertinents à un endroit du site qui est plus approprié, c'est-à-dire le service à la clientèle. En effet, il ne suffit pas d'afficher les différentes étapes d'escalade d'une plainte, mais encore faut-il que le client puisse les trouver facilement.

À ce sujet, nous nous sommes aussi demandé si le processus de plainte se trouvait sur les factures, comme l'est le numéro de téléphone du service à la clientèle. En étudiant des factures des entreprises de Bell, Vidéotron, Telus et Rogers, nous n'avons pas trouvé ces informations. Ainsi, pour connaître le modus operandi d'une

réclamation, il faut, soit appeler au service à la clientèle et demander comment faire une plainte, soit consulter le site Internet de l'entreprise, soit demander de l'information à un préposé en boutique. Ainsi, la facture, qui est, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la manière la plus commune et la plus facile avec laquelle les clients trouvent les coordonnées de leur entreprise de télécommunications, ne fournit pas l'information nécessaire à la formulation d'une plainte. Une représentante de Vidéotron nous a, en revanche dit que, « deux fois par an, on ré-explique [le processus de formulation d'une plainte] dans un message facture ». Nous ne savons pas si les autres entreprises font la même chose. Nous estimons, en outre, que ce genre d'information devrait figurer dans un encart sur toutes les factures. Nous nous demandons aussi si, étant donné la réalité actuelle, les factures électroniques ne devraient pas, elles aussi présenter ces coordonnées.

Les représentants d'entreprises étaient en revanche convaincus que la manière de les joindre en cas de plainte était très facile, qu'on trouvait facilement les contacts et que le processus était facile à naviguer.

Du côté de Bell, on nous dit en entrevue qu'il est très facile d'accéder et de comprendre la manière de faire une plainte :

*Tous nos moyens [sont disponibles] pour que le client puisse formuler des plaintes. [Q]uelqu'un qui appelle ici, il peut carrément demander à parler un superviseur (...). On a des équipes spécialisées pour recevoir ce genre d'appels. C'est vraiment le moyen le plus fréquent qu'utilisent nos clients pour (...) nous faire part de leurs plaintes. Via téléphone, effectivement. On a des équipes qui sont là juste pour prendre les appels et de s'assurer que vraiment le besoin du client a été respecté avec toute l'empathie qui est supposée être. Il y a des clients parfois qui essaient de régler directement avec l'exécutif parce qu'ils connaissent les contacts. (...) Si ces personnes-là envoient un courriel, il y a une équipe qui est consacrée à rappeler ces clients-là pour vraiment prendre leurs plaintes et vraiment répondre à leurs besoins et à régler leur problème. Sur Bell.ca, il y a les références où les clients peuvent nous laisser un « feedback », nous faire part de leurs propos, qu'ils soient plaintes ou vraiment une recommandation. On a une équipe qui traite cela et qui rappelle les clients. Si dans les propos formulés par les*

*clients, il s'avère que c'est une plainte, ils vont être rappelés sur le champ. Je pense qu'on a des délais de 4 heures pour rappeler.*<sup>80</sup>

Ainsi, chez Bell on croit que la meilleure façon de formuler une plainte est de téléphoner au service à la clientèle afin de pouvoir parler à un superviseur. De plus, on nous confirme ici que les contacts par courriel sont disponibles sur le Web. Les représentants de Bell croient donc que la manière de formuler une plainte est facile et accessible. On nous confirme aussi que l'information à propos du modus operandi et les contacts afférents sont suffisamment visibles.

Les représentants de Rogers nous ont témoigné de leur intention de rendre le processus de formulation de plainte plus facile pour leurs clients :

*Over the past year, we have done a few things that are really trying to make it easier for the customers when they have an issue with the organization. So, for example, one of the things we heard from our customers was that they didn't clearly understand what our escalation process was when they were interacting with us. So, one of the things we did was we brought a working team together and we actually implemented (...) a 3 steps escalation process which we put on our website, which basically said: "If you have a concern or an issue with the organization, here is the 3 step [process] that you need to go through".*<sup>81</sup>

Ce processus semble effectivement construit de manière à ce que le client insatisfait sache comment passer à la prochaine étape s'il n'est toujours pas satisfait de la résolution proposée par l'entreprise. On nous en explique ici les étapes :

*What we have in this 3-step process is that customers obviously will call our call-centers regularly and on the first line of contact to have their issue resolved. Then, our customer service agents are fully enabled and empowered in many ways to resolve our customers' issues, but in those situation where they may not be able to satisfy that customer, or if the [agent] may not have the empowerment to perhaps do what the customer might be asking them to do, in these unique situations, we have an escalation process that says that those agents escalate to their*

---

<sup>80</sup> L'entrevue avec les représentants de Bell a été effectuée par conférence téléphonique le 8 février 2010.

<sup>81</sup> L'entrevue avec les représentants de Rogers a été effectuée par conférence téléphonique le 27 janvier 2010.



*team manager. So as [team managers] go through that call and help address all of those issues, and in many cases, it is reinforcing the message or educating [the customer] or providing some clarity, and in most cases we find out that (...) that is all the customer is asking for. In cases where the customer feels that they really want to escalate beyond the frontline agent and beyond the team manager, then we have provided an avenue for them in our step 3, so they can come directly here to the office of our president team, and that is a specialized team of agents and advisors that will then take full ownership for addressing any of the issues that customers might have, and they can [contact] the office of the president through the rogers.com website and the commitment is the office of the president will be in contact with them within 24 hours with the commitment to fully resolve and to restore satisfaction of that customer. Generally, the customers will go through those 3 steps and the issue will be resolved, and it is a small percentage of customers who actually end up taking that step-3 process.*

De plus, Rogers a rajouté dernièrement une quatrième étape à leur principe d'escalade des plaintes, rôle tenu par l'ombudsman de Rogers et son équipe:

*I think the important thing that we decided to undertake last year is we added a fourth step shortly after launching the three-step process where we actually introduced an office of the ombudsman - and you've been talking with [Don Moffatt] today - but the intention of that was that we really wanted that our customers feel that they had a fair and impartial individual organization that they can go to to have their disputes looked at if they didn't feel that they were adequately resolved by the 3-step process.*

Pour ce qui est de la facilité d'accéder à l'information pertinente au processus de traitement des plaintes, les représentants de Rogers nous ont dit: « I think we have really tried to create a very simple and streamlined process that is easy for our customers to follow and my understanding is that the feedback we have gotten, my answer would be [that the escalation is easy to understand] ».

Vidéotron estime aussi que leur processus de formulation d'une plainte est facilement accessible, comme nous le témoigne leur gestionnaire relation à la clientèle :

*Elles sont détaillées sur le site Web, mais la première étape, c'est d'appeler au service à la clientèle. Par la suite, il y a plusieurs choses*

*qui s'offrent au client. Le client peut entamer une session de « chat » avec un conseiller, il peut écrire un courriel, il peut remplir le formulaire de plainte en ligne. Par la suite, s'il est toujours insatisfait - ce qui me surprendrait - il peut écrire une lettre à Vidéotron avec les informations qui sont sur le site. En dernier recours, c'est de parler à un organisme de consommateurs comme le CPRST ou le CRTC.<sup>82</sup>*

Les étapes sont sensiblement les mêmes que Bell et Rogers, par contre, M. Desroches insiste pour dire que son équipe est disponible pour le client, peu importe quelle étape de l'escalade le client a atteint :

*[P]eu importe que ça soit en escalade ou non, mon département peut toujours intervenir si jamais il y a des escalades à l'intérieur des opérations. Effectivement, on parle d'avoir une certaine conformité à notre procédure pour ce qui est des étapes parce qu'on collige toute l'information qui est obtenue par les superviseurs et la base de plaintes pour essayer d'améliorer le service par rapport aux types et aux catégories des plaintes qui sont entrées.*

Ce dernier estime en outre qu'il est facile pour n'importe quel client de naviguer le processus de plainte chez Vidéotron : « Absolument, que ce soit une suggestion, un commentaire ou une plainte, c'est facile de passer à travers de ces processus ».

On remarquera, en outre que comme Bell et Rogers, Vidéotron recommande de commencer par le service à la clientèle téléphonique. Les représentants d'entreprises nous le confirment. Par exemple, une représentante de Vidéotron nous dit :

*On préfère que le client appelle parce que c'est toujours plus facile de régler une plainte oralement, de l'évaluer et que le client est mécontent et de gérer tout de suite à l'oral plutôt que le client soit mécontent : il cogite, il écrit une lettre, il est de plus en plus mécontent, donc, ça nous semble aussi logique de lui dire : « Appelez en premier lieu, si le conseillé n'est pas capable de vous répondre - comme le disait Pascal - on a un processus où il peut parler au gestionnaire, au superviseur et autres, et résoudre immédiatement le problème plutôt que de partir dans des échanges à n'en plus finir. Donc, c'est un principe*

---

<sup>82</sup> L'entrevue avec les représentants de Vidéotron a été effectuée aux bureaux de l'entreprise le 11 février 2010.

*d'escalade - oui et non - c'est-à-dire qu'on propose aussi les options qui nous semblent les plus cohérentes pour le client et qui nous semblent les plus efficaces.*

Nous leur avons demandé s'ils préféreraient que les clients appellent en premier lieu pour désamorcer l'insatisfaction, on nous a répondu :

*Oui, et on le vit. Il y a des clients qui sont très insatisfaits, quand ils sont bien pris en charge par un conseiller qui est capable de résoudre immédiatement leur problème, et bien c'est terminé. Tandis que quand ils écrivent, c'est quand même une démarche : ils écrivent, là ça prend quelqu'un de l'équipe de [gestion des relations avec la clientèle] qui rappelle... C'est plus lourd et c'est moins immédiat. On pense que c'est plus efficace d'appeler si on a un problème.*

Nous avons vu que Bell et Rogers favorisent également le premier contact par téléphone, comme le confirme ce représentant de Bell :

*[Il faut] toujours essayer de nous appeler puisque, dépendamment de la plainte, on ne peut pas vraiment savoir c'est quoi les délais de résolution donc on préfère vous parler directement. Pour nous, le meilleur moyen c'est : Appelez-nous et demandez de pouvoir parler à un superviseur et quand on dit qu'on a des gens spécialisés, il y aussi des superviseurs qui sont au téléphone, donc les personnes qui gèrent les autres équipes et qui sont demandés de prendre ces plaintes juste pour s'assurer aussi que, dans tous les cas, vous pouvez aller jusqu'au niveau que vous voulez. La deuxième étape, c'est sûr qu'on demande aussi de prendre le nom et le numéro de téléphone pour s'assurer qu'on puisse faire un suivi. (...) La troisième étape, c'est vraiment - donc encore une fois essayer de régler - si tout ça n'a pas abouti, donc vous avez essayé et vous êtes tombés malheureusement dans un certain pourcentage du processus, dû à notre faute ou d'autres facteurs, il y a toujours une adresse où vous pouvez envoyer une plainte directement par écrit, ou sinon, il y a une adresse directe email du président du service à la clientèle, qui est James Myers, où cette personne-là tient à recevoir les plaintes et les lire pour s'assurer aussi de pouvoir bâtir les histoires, pas seulement sur les cas de succès, mais aussi pour voir pourquoi les personnes passent par les situations difficiles.*

D'ailleurs, si on étudie les entreprises qui offrent un programme d'escalade des plaintes, le processus est sensiblement le même, c'est-à-dire : téléphone, superviseur, un certain bureau de traitement des plaintes. L'approche favorisée est toujours la

même, mais est-ce réellement la meilleure approche pour le consommateur ? John Lawford du Public Interest Advocacy Center (PIAC) semble opiner différemment sur le sujet. En effet, celui-ci nous dit<sup>83</sup> ceci : « So, when people call us, after being frustrated or email us, I say: "Never phone the phone company, write the phone company: a paper letter, if you really want actions. And [has to be addressed to the] executive customer service's office [and it has to be a registered letter] and then maybe they'll listen to you" ». En effet, Lawford estime que le fait de téléphoner ne suffit pas pour avoir un suivi sérieux d'une plainte. Nous avons déjà parlé des problèmes de suivi qui existent dans l'industrie des télécommunications. On comprend donc pourquoi Lawford suggère cette approche. Si le suivi tend à manquer, en écrivant, le consommateur s'assure du moins d'une preuve écrite de communication avec l'entreprise. En revanche, peu importe la solution proposée par l'entreprise afin de formuler une plainte, nous nous sommes tout de même demandé si les clients savaient réellement comment procéder et s'ils savent qu'ils doivent, soit téléphoner et ou écrire à l'entreprise s'ils veulent faire une plainte. Lors des groupes de discussion organisés par Environics Research Group<sup>84</sup> pour le compte d'Option consommateurs, la totalité des participants, sauf un, ne connaissait pas la manière de pousser leur plainte au-delà du superviseur de service :

*When asked what they did when they felt that their issues were not being adequately addressed by the customer service person or department they had reached participants most common method of escalating the complaint was to ask for a manager within the department. Few reported going beyond this, and some talked about abandoning the company for other providers if satisfaction could not be achieved after dealing with a manager in a call center. Only one participant was aware of other methods of escalating a complaint within a company. He spoke of taking his complaint to the President's office at Rogers. For some, however, the available manager was as far as the complaint went and one even reported that if she didn't get what she wanted then "sometimes I let things slide as a result."*

---

<sup>83</sup> L'entrevue avec John Lawford du PIAC a été effectuée au téléphone le 25 janvier 2010.

<sup>84</sup> Deux groupes ont discuté en anglais, la rencontre a eu lieu le 11 novembre 2009 à Toronto. Deux autres groupes de discussion d'expression française ont été rencontrés le 17 novembre 2009 à Montréal.

Ainsi, quoique nous ayons pu trouver des contacts en matière de transmission des plaintes sur la majorité des sites Internet des entreprises de télécommunications, il nous semble ici évident que la manière de formuler une plainte n'est pas connue de la population. Il semble qu'il faille absolument faire un effort prononcé de recherche afin de trouver le *modus operandi* de la formulation d'une plainte et les coordonnées afférentes. De plus, selon les plaintes reçues à Option consommateurs, le problème semble être le même. En général, les consommateurs nous contactent lorsqu'ils n'ont pas obtenu satisfaction en parlant à un superviseur de service - et même, parfois, ils ont seulement communiqué avec un agent de première ligne - et ils veulent connaître la marche à suivre pour la suite. Dans certains cas plus rares, les consommateurs ont déjà communiqué avec des instances plus élevées, mais se trouvent dépourvus de moyens plus poussés pour faire entendre leur demande. À ce sujet, Me Élise Thériault, avocate au service juridique d'Option consommateurs, nous dit ceci : « En général, les gens nous appellent quand ils ont épuisé tous les recours qu'ils ont pu trouver pour faire entendre leur plainte. Parfois c'est après un seul appel, parfois c'est après trois tentatives. Le point commun entre ces consommateurs est le fait qu'ils ne connaissent pas quelle est l'étape suivante pour faire entendre leur plainte et que celle-ci soit réglée ».

Les informations sont là, mais les consommateurs ne s'y rendent pas. Ce sentiment d'impossibilité à régler un problème peut certainement créer une contrariété majeure pour la clientèle. Si on croit que l'entreprise avec qui on a affaire n'est pas réceptive à l'expression de nos insatisfactions - que ce soit une constatation réelle ou perçue - on comprend que la clientèle en télécommunications soit aussi portée à se plaindre à d'autres instances comme Option consommateurs, l'Office de la protection du consommateur (OPC), le Better Business Bureau (BBB) ou encore le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST). Il apparaît clairement que la politique de traitement des plaintes n'est pas suffisamment promue auprès des clients puisque la plupart ne connaissent pas les étapes suivant le contact avec un superviseur de service. On peut en outre croire que ce fait s'explique par l'intention

des entreprises à favoriser le traitement des plaintes par téléphone avec le service à la clientèle de base. Peut-être que cette approche permet de désamorcer certaines frustration, mais nous nous demandons si elle est efficace pour régler des problèmes plus fondamentaux ou plus complexes.

Nous nous sommes en outre demandé si la politique de traitement des plaintes était connue des employés et encouragée par la direction. Les représentants de Bell, Rogers et Vidéotron nous ont tous dit que ce genre d'information faisait partie de la formation des agents de service à la clientèle. En revanche, en considérant l'industrie des télécommunications en général, nous avons constaté que l'information en matière d'escalade n'a pas été transmise aux consommateurs lorsqu'ils souhaitaient se plaindre.

À propos de l'**objectivité** des entreprises dans la résolution des plaintes, il est difficile de mesurer l'attitude de l'industrie. En revanche, tous les représentants nous ont exprimé le fait qu'ils prenaient les plaintes au sérieux et que celles-ci leurs étaient nécessaires pour mieux comprendre les problèmes à traiter au sein de l'entreprise.

En matière de frais pour le traitement des plaintes, Vidéotron nous a confirmé qu'ils n'exigeaient aucun frais pour ce service. Rogers et Bell n'exigent pas de frais pour ce service non plus.

Pour ce qui est de la **confidentialité de l'information** du client, ces éléments nous sont confirmés par les politiques de protection des renseignements personnels qui sont disponibles sur le site Web des entreprises.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Par exemple : Bell : [http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl\\_Privacy.page](http://bell.ca/support/PrsCSrvGnl_Privacy.page)  
Rogers : <http://votre.rogers.com/privacy1.asp>  
Vidéotron : <http://corpo.videotron.com/site/securite-confidentialite-fr.jsp>

Nous désirons ici étudier un point majeur de la norme ISO 10002, l'**approche orientée client**. Celle-ci sous-tend un certain nombre d'attitudes à privilégier lorsqu'un organisme doit traiter les plaintes. Entre autres, on parle d'encourager le retour d'information de la part de la clientèle, une réactivité aux plaintes, et ce, même des données provenant des plaintes et de l'engagement de l'organisme à résoudre lesdites plaintes. À ce sujet, les représentants de l'industrie nous ont tous confirmé à quel point ils prenaient les plaintes au sérieux. En parlant des échéanciers de règlements des plaintes, les représentants de Bell, par exemple, nous ont dit que la résolution des plaintes était réellement une priorité pour eux :

*On ne demande pas du temps pour régler un problème pour la simple raison que l'on s'assure de faire le travail nécessaire. On rappelle le client sur le champ, ça c'est sûr, au moins pour vraiment accuser réception de sa plainte, pour entendre ses propos, pour avoir plus de détails. Normalement, ce qu'on demande de nos agents, c'est qu'ils règlent le problème du client durant l'appel. D'ailleurs, c'est pour ça qu'ils ont une de leur grande mesure de performance, c'est la résolution premier appel. Ils ont tout en leur pouvoir pour, au moins, régler le problème durant l'appel direct. Il peut s'avérer qu'il y a des cas qui nécessitent un suivi. C'est nos bureaux d'aide qui sont les groupes qui prennent ces « escalations ». On a du temps consacré quotidiennement pour pouvoir faire ces rappels-là. Ils ont tous les moyens pour, non seulement avoir du temps en ligne pour faire les suivis nécessaires avec d'autres entités, c'est aussi pour rappeler le client pour au moins lui donner un statut [de sa demande].*

Ainsi, en premier lieu on tente de régler les plaintes au niveau du service à la clientèle. Toutefois, si la plainte devait se rendre plus loin, Bell s'engage à répondre promptement et à faire un suivi de la plainte. De plus, les représentants de Bell vont au-delà de la résolution du problème :

*On va essayer de régler ce problème particulier au niveau du client, car si c'est arrivé à un client, ça peut arriver à d'autres clients à qui on n'a pas eu la chance de parler ou qui n'ont pas voulu laisser de message, qui n'ont pas pris la peine de nous écrire pour nous dire qu'il n'était pas content.*

Donc, en plus de tenter de régler une plainte particulière, on se sert de l'information de cette plainte afin de prévenir la récurrence du même problème. En effet, l'information à propos de la nature des plaintes est colligée pour ensuite servir à améliorer les politiques et procédures, en plus de régler les problèmes systémiques et la qualité des produits. De plus, les représentants de Bell affirment qu'ils s'intéressaient à tous les retours d'information afin d'améliorer le service et les produits :

*Au niveau de [l'équipe de stratégies et planification], on a plusieurs sources de données sur lesquelles on se base pour mesurer l'expérience client. Donc, les sondages en sont une. Une autre chose c'est quand malheureusement le client arrive à un point où il veut vraiment exprimer son mécontentement à travers une escalade, il y a une équipe opérationnelle qui va pour traiter les cas sur le champ, qui son but ultime est vraiment de résoudre le problème du client, mais on ne s'arrête vraiment pas là. Mon équipe à moi, ce qu'elle va faire : elle va reprendre tous ces cas d'escalade et elle va faire des analyses de causes profondes pour savoir qu'est-ce qui est dans nos processus, ou dans nos systèmes, ou dans nos politiques qui a fait que le client est arrivé là où il est afin de pouvoir vraiment y remédier. On utilise ça comme une autre source de données qui nous donne une idée sur ce dont le client passe à travers. Je peux nommer aussi 3 ou 4 autres sources sur lesquelles on se base pour vraiment mesurer la qualité de notre service face au client qu'on n'utilise pas seulement pour résoudre son problème, mais pour prévenir que (...) d'autres aient à faire face [à la même situation].*

Ensuite, on se sert de cette information pour un certain nombre d'initiatives :

*[C'est] soit qu'il y a un problème de comportement [individuel] - ce qui n'est pas vraiment une cause majeure - mais quand c'est le cas, on s'assure, avec nos opérations, d'adresser le cas en s'assurant qu'il y a vraiment un retour envers l'agent pour un coaching. Mais, sinon, S'il y a vraiment un gap dans un processus ou un système qui a fait que le client n'a pas eu son service ou quand il a vraiment demandé quelque chose, on n'a pas su respecté son besoin, [le but de l'équipe de stratégies et planification], c'est vraiment d'aller à la source et à la cause première qui a commencé tout ça, afin de pouvoir la changer et l'améliorer.*

Nous leurs avons ensuite demandé à qui allait ces recommandations, on nous a répondu :



*C'est au directeur du service à la clientèle quand il s'agit vraiment d'un besoin opérationnel, c'est-à-dire au niveau du « coaching » pour s'assurer que la connaissance de l'agent soit au bon niveau. Sinon, quand il dépend vraiment de faire un changement dans un processus ou dans un produit, c'est là que je vais me tourner par exemple vers [le groupe stratégies et livraison des projets relatifs au service à la clientèle] qui a le mandat de monter de initiatives au niveau des centres d'appels. Donc, je vais me tourner vers lui avec les moyens nécessaires, bien sûr, pour pouvoir démontrer le changement.*

Bell nous confirme donc que, non seulement, ils s'engagent à régler les problèmes liés à des plaintes en particulier, mais ils se servent aussi de l'information relative aux plaintes, aux commentaires et aux sondages afin de régler des problèmes systémiques, de s'occuper des employés qui éprouvent des difficultés grâce au « coaching », en plus de puiser dans ces informations afin d'améliorer les produits et services offerts.

Nous retrouvons le même genre de témoignage de la part de Rogers. Au sein de cette entreprise, on tente premièrement de régler les plaintes dès le premier appel - notion qu'ils appellent le « first call resolution », expliqué ainsi par leurs représentants : « We have a measure that we call "first call resolution". It is a measure, from a customer perspective, (...) where we are actually measuring what percentage of the calls do we resolve the customer's issue the first time ». Ainsi, on tente d'avoir un pourcentage élevé de résolution des plaintes au premier appel. Nous leur avons demandé quels en étaient les résultats, ils nous ont répondu ceci : « Our resolves are competitive with the industry. They are not where we would like them to be, which is (...) a journey, not a destination, so a lot of the actions we have taken in the last year in terms of trying to continually get that first call resolution ». Ainsi, Rogers tente d'améliorer ses résultats relatifs à la résolution premier appel. Parmi les initiatives identifiées par les représentants de Rogers pour améliorer la résolution des plaintes, Rogers enregistre et évalue un certain nombre d'appels par mois afin d'évaluer l'efficacité des processus en service à la clientèle et limiter les irritants. On nous a aussi témoigné qu'on faisait des sondages post-appel. Aussi, l'ombudsman de Rogers et le bureau du président de Rogers s'engagent notamment à régler les plaintes, mais

aussi à colliger l'information afin de développer des solutions plus générales. M.

Moffatt, ombudsman, nous témoigne ici le mode de fonctionnement de son équipe :

*In addition to the attempting to reach resolution of customers' issues, the other part of my role is, in working through those cases, I am looking for a root cause where I can make recommendations back to the organization on where I believe there is a need to review all means and processes and procedures to make the more customers [satisfied]. We have been having success in influencing change within the organization around processes involved in procedures. [Organization open to suggestions?] Yes, they have been very responsive.*

Ainsi, le bureau de l'ombudsman fournit des recommandations afin de régler certains problèmes systémiques. On reconnaît donc, ici comme chez Bell, un certain engagement à la résolution de plainte et un effort à prévenir et réduire les plaintes reçues à l'avenir.

Nous avons aussi demandé à Pascal Desroches, gestionnaire relation à la clientèle chez Vidéotron, s'il considérait que l'entreprise était ouverte, efficace et facile à naviguer pour leurs clients, il nous répond : « Oui, c'est très accessible, selon moi. [On est ouvert à l'expression des clients] et on l'encourage aussi ». Prouvant cette ouverture aux entrées d'information relative aux plaintes, il nous témoigne la manière dont son équipe traite ces données : « Toute l'information qu'on peut recueillir dans la base plainte, que ce soit dans notre base plainte ou dans les sondages, est analysée et, s'il y a lieu, à modifier des procédures qui sont déjà en place, ou des processus. On met tout en œuvre pour changer ces procédures-là pour répondre aux besoins de nos clients ». Il nous a aussi dit que la gestion des plaintes faisait partie de la formation des employés : « Absolument, tant dans la formation initiale que dans la formation continue ». De plus, Vidéotron enregistre les informations relatives au traitement des plaintes (audit) :

*En premier lieu, oui, on enregistre les appels pour fins de coaching, pour ce qui est de tous les appels de service à la clientèle, on a un système de mentorat qui est en place. Pour ce qui est des plaintes, effectivement, on collige toute l'information dans une base [de données] qui est étudiée par mon équipe par la suite. Si les règlements n'étaient pas*

*conformes, on va coacher même les gestionnaires ou le [directeur] des opérations, à savoir qu'il y ait un besoin d'information dans un secteur X. En fait, notre équipe [de gestion des relations à la clientèle], on fonctionne justement dans cet esprit-là. Bien qu'on soit à l'intérieur de l'entreprise, on fonctionne un peu comme un ombudsman, donc on tente d'être impartial entre les deux parties, soit Vidéotron ou le client, et on tente d'avoir une situation gagnant-gagnant.*

Une autre représentante ajoute, à ce sujet :

*Parce qu'il faut comprendre qu'il y a plusieurs secteurs qui gèrent les plaintes. L'équipe de Pascal, est vraiment l'équipe qui gère les plaintes venant d'organismes externes et autres, mais qui s'assure aussi de la gestion homogène et efficace des plaintes dans tous les secteurs, donc, qui assure la vigie, qui assure le coaching et les statistiques de manière à, justement, avoir une vision et essayer d'avoir une gestion homogène des plaintes, que ce soit une plainte traitée par l'ingénierie ou par une équipe du service à la clientèle.*

Ainsi, chez Vidéotron, on fait un effort afin non seulement, d'obtenir la satisfaction du client, mais aussi de prévenir la répétition de la même situation en réorganisant certains processus ou en aidant les employés à mieux servir la clientèle. Les représentants de Vidéotron nous ont aussi parlé de leurs échéanciers en matière de traitement des plaintes. Premièrement, on accuse réception des plaintes instantanément. Ensuite, on procède de la manière suivante :

*L'objectif corporatif, c'est de prendre contact avec le client en 24 heures. (...) Après, on a des objectifs selon la complexité des plaintes. Si c'est une plainte sur un processus, sur une facture, etc. : on veut le régler immédiatement. Si c'est une plainte qui a une problématique technologique, on sait que ça prend plus de temps - 5 ou 10 jours, ça dépend. (...) En fonction de la complexité des plaintes et de ce que ça implique au niveau du règlement, on a différents objectifs.*

Vidéotron a été très clair à ce sujet, on cherche véritablement à prendre chacune des plaintes en charge de manière rapide et efficace. Nous avons vu précédemment que Rogers offre aussi un délai de rappel dans ses étapes d'escalade publiées sur leur site Web. Les représentants de Bell ne nous ont pas dit qu'ils avaient des échéanciers pour

Le règlement des plaintes, en revanche, on tente de rappeler les gens le jour même lorsqu'ils expriment une plainte.

En matière de **responsabilisation**, les trois entreprises que nous avons interrogées nous ont toutes décrit les responsabilités et délégations pour les actions et les décisions de l'organisme. Le principe d'escalade d'une plainte fait aussi montre d'un effort de répartition des tâches relatives au traitement des plaintes. De plus, Bell, Rogers et Vidéotron ont tous un **responsable du traitement des réclamations**. Dans les trois cas, cet individu faisait partie des représentants avec qui nous avons discuté. Ceux-ci, conformément à la norme, se chargeaient d'entretenir l'efficacité du processus par la formation des employés (souvent désignés sous le nom de « coaching »), l'appel aux ressources nécessaires au bon fonctionnement, la revue des processus et l'établissement d'échéanciers (parfois seulement pour les retours d'appel, parfois pour l'ensemble du processus).

En définitive, les trois entreprises à qui nous avons parlé semblent **s'engager** à régler les réclamations et mettent en œuvre un certain nombre de **ressources** afin de respecter cet engagement. Par contre, il semble qu'un certain nombre de plaintes semblent « glisser entre les lattes du plancher » - si vous nous permettez l'expression. Premièrement, nous le verrons au chapitre suivant, les plaintes sont parfois portées à l'extérieur de l'entreprise, comme par exemple, au CPRST. De plus, il semble que certains consommateurs se trouvent désorientés à un certain point de l'escalade d'une plainte, au point où ils contactent des organismes comme Option consommateurs, ou l'Union des consommateurs du Québec, ou même le PIAC. Nous avons d'ailleurs discuté de cette problématique avec des analystes en télécommunications oeuvrant au sein de ces organisations. Les conclusions qu'ils tirent ressemblent beaucoup à celles que nous avons tirées des groupes de discussion organisés par Environics et les plaintes qu'Option consommateurs a reçues à ce sujet.

En effet, les membres des groupes de discussion nous disaient tous, sauf un,<sup>86</sup> qu'ils ne savaient pas où porter leur plainte au-delà du superviseur du service à la clientèle. De plus, parmi les plaintes reçues à Option consommateurs, une bonne proportion se plaignait du manque de suivi de leur demande (42,3 %), ou de l'inefficacité à régler leur problème (40,1 %).

Du côté du PIAC, John Lawford nous dépeint ici un portrait du type de plainte qu'ils reçoivent :

*We get about 4 or 5 [complaints] a week and they are unsolicited. We don't have anything on the webpage saying: " We are experts in telecom, we will take your complaint. Please contact us." We have a link to the CCTS saying [the complaints should be addressed to the CCTS], because we do not deal with individual complaints... [We write the consumers that we cannot take care of individual cases, but tell them:] "You'll be happy to know there is a 3<sup>rd</sup> party designed to help you solve your problems free [of charge]... Tell me if it doesn't work". And we got a few people that called back [saying] it didn't work. It is just really nice to have somewhere to send them.*

Il est en outre intéressant de voir le nombre de plaintes que reçoit le PIAC sans même avoir comme mission la résolution individuelle de problèmes de consommation. Nous avons aussi demandé de quelle nature étaient ces plaintes. M. Lawford nous a, entre autre, parlé de problème de suivi et d'inefficacité à résoudre un problème du premier coup :

*[W]hat it is [sometimes], is that someone has made a mistake - and we tell them it was a mistake, if they do actually call here - that they have spoken to someone on the phone and got a verbal confirmation that a certain charge will be waved or credited and it doesn't get credited and it doesn't get waved either because the CSR didn't make a note of it and went on to the next call or they did make a note of it and passed it up and no-one actioned it, or they didn't have the authority to promise that and they promised it, so they lied, or else, the thing just got lost in the mail, so to speak, and/or the customer imagined it wrong. In other words, they thought they made a request for credit that was never*

---

<sup>86</sup> Au total, 30 individus ont participé aux groupes de discussion. De ceux-ci, un seul savait qu'il pouvait porter sa plainte au-delà du superviseur du service à la clientèle.

*done.*

Revenons au conseil de Lawford dont nous avons parlé plus tôt, sa façon de régler les problèmes de suivi est assez pragmatique, mais semble offrir une manière assez efficace de s'assurer d'un suivi approprié de la plainte :

*You know, "Don't phone the phone company" is a sad advice, but it is one that we do give. There is a "He said, she said" thing, where the [customer] says: "You told me you were going to credit me 200 \$" and [the company says: "We have no record of that", because [this promise was] oral... and then nothing happens! (...) I don't know, because I don't work in customer service, but I assume that they have a number of scripts to go through and a number of different screens and they may just get confused in what they are doing as well, or not being competent, or not properly trained, or just don't know how to do it properly either. So, they think that they have done the credit request and it is not done right.*

Ainsi, Lawford croit que la formation ou le manque d'équipement pourrait aussi être une source d'inefficacité. Lawford croit aussi que les consommateurs ne savent pas nécessairement comment naviguer dans le processus de traitement des plaintes et qu'ils abandonnent :

*There are many reasons why [around 90% of disgruntled customers do not act on their dissatisfaction]. One is simply that there is no information available to them about how to complain and another one is (...) a choice of the customer [thinking]: "It's just not worth my time"... A lot of it is that [customers] don't know where to go, how to go about the complaint process. A lot of the times, they have a language problem and communications problems (...), but customer service can only go so far [in servicing people in their own language], but I think they can make some effort [in this regard] ... If there is a really big problem with languages, [the telecommunications companies] may have to either send people straight to CCTS and support CCTS if they are hiring people who speak other languages, or if it's really a large group in their business section, they should maybe start hiring people that [do speak the language].*

Effectivement, ces informations ne sont données qu'en anglais et en français, et ce, sur les sites Web, ce qui peut désavantager, à la fois, les gens dont le français et

l'anglais sont des langues secondes<sup>87</sup>, ceux qui sont faiblement alphabétisés et ceux dont la navigation Web ne leur est pas connue. Dans un pays comme le Canada, cela fait une grande proportion de la population. En effet, selon Statistique Canada, 48 % de la population canadienne âgée de 16 ans et plus n'a pas un niveau minimal de compétences pour répondre notamment aux exigences de la vie quotidienne en matière d'alphabétisation.<sup>88</sup> Il faut aussi considérer les gens qui ne se servent pas d'Internet à des fins personnelles, encore une fois selon Statistique Canada, quoique le pourcentage d'utilisateurs augmente, il demeure que 27 % de la population ne le fait pas : « Près des trois quarts (73 %) des Canadiens âgés de 16 ans et plus, soit 19,2 millions, ont utilisé Internet à des fins personnelles au cours des 12 mois ayant précédé l'enquête. Il s'agit d'une hausse par rapport à la proportion d'un peu plus de deux tiers (68 %) enregistrée en 2005, lorsque l'enquête a été menée pour la dernière fois ». <sup>89</sup> En demandant à Lawford s'il pensait que les consommateurs étaient suffisamment outillés pour faire une plainte, il nous a parlé du sentiment d'impuissance que peut ressentir le consommateur confronté à une gigantesque industrie comme celle des télécommunications :

*I don't know, there is such gap, they know what the problem is very well because they just have lived through it, and it's obviously enough of an issue that they need to contact the company, but they have no understanding of contract law, they have no understanding of what consumer protection there is in the province, they have no idea where to go if the company didn't give them a satisfactory answer - that would be CCTS, I would hope - they have an idea of their own negotiating power or their own worth to the company, so they can't, say, [negotiate on the basis that they might leave]. The companies have a lot of scripts ready for when you are [threatening that you might leave, saying]: "Oh well, certainly, but it will cost you this much" or "If you stay with us, we will give you this". [Customers] are ill equipped to fight and they don't know how to do a complaint, they phone instead of writing, but you're not leaving any kind of evidence trail. So if anybody ever says: "You didn't call", they say: " Yes, I did". They think they are going to believe them because they are telling the truth. Well, truth doesn't mean much*

---

<sup>87</sup> À titre indicatif, au recensement canadien de 2006, environ 11 % de la population parlaient une autre langue que le français ou l'anglais à la maison. Source : <http://www40.statcan.ca/102/est01/demo61a-fra.htm>

<sup>88</sup> Statistique Canada, Le Quotidien, « Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes » (9 novembre 2005)

<sup>89</sup> Statistique Canada, Le Quotidien, « Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet » (12 juin 2008)

*unless you can prove it. So, it's just a very hard lesson to learn. It is very frustrating for them too, and then they get mad and think the world is against them... Until you really have been really taken to the cleaners's by these folks a couple of times, you're not going to realize that.*

Ainsi il existe un véritable problème de suivi des plaintes, mais surtout, que les consommateurs n'ont pas les outils nécessaires pour formuler une plainte et recevoir une réponse satisfaisante. Si on peut considérer que la littératie en matière de pratiques commerciales est certainement un problème, il faut du moins tenir compte du fait que les consommateurs n'ont pas facilement sous la main la manière d'escalader une plainte et d'exiger des résultats.

Anthony Hémond, analyste en télécommunications et radiodiffusion à l'Union des consommateurs, abonde dans le même sens<sup>90</sup>. Nous lui avons aussi demandé le type de plaintes qu'il recevait, il nous a répondu ceci :

*Les ACEF [Associations coopératives d'économie familiale] me communiquent des contacts et, parfois, ce que je peux constater, c'est la difficulté à parler à quelqu'un qui soit compétent dans le service à la clientèle, c'est-à-dire quelqu'un qui va pouvoir intervenir sur le problème de la personne. Bien souvent, il faut appeler sans cesse avec des temps d'appels qui sont parfois effarants puisqu'ils sont 1 heure en ligne (...) pour avoir quelqu'un et lui expliquer [le problème], mais lorsqu'on doit rappeler parce que rien ne s'est passé, on doit [expliquer toute l'histoire] de nouveau à une nouvelle personne. Donc là, réellement, il y a un dysfonctionnement dans le service à la clientèle parce que les consommateurs ne peuvent pas avoir quelqu'un à qui parler et trouver un interlocuteur qui soit compétent. Ensuite, même lorsque le consommateur a raison [de se plaindre de son produit ou du service à la clientèle qu'on lui propose], en fait que c'est l'entreprise qui est dans son tort, il va être difficile pour le consommateur de faire entendre raison à la compagnie. C'est une grosse machine qui a beaucoup de moyens et qui n'hésite pas dès qu'il y a un problème sur toute facturation à menacer d'intervenir dans la cote de crédit et [d'envoyer le dossier à] une agence de recouvrement. Donc, le consommateur prend peur et, à ce moment-là, décide de payer, alors qu'il peut avoir totalement raison.*

---

<sup>90</sup> L'entrevue avec Anthony Hémond de l'Union des consommateurs a été effectuée au téléphone le 11 janvier 2010.



Ainsi, les plaintes reçues concordent avec celles d'Option consommateurs, c'est-à-dire des problèmes de suivi, d'inefficacité, de transfert, etc. En lui demandant si les consommateurs étaient suffisamment outillés pour naviguer dans le processus de traitement des plaintes, il nous a répondu ceci :

*C'est très difficile. (...) On peut faire déjà une différence si la personne a accès à Internet ou (n'y ait pas accès), en fonction également de son âge. Bien souvent les personnes âgées vont se faire aider par des proches, la famille, parce qu'ils vont être malheureusement moins outillés pour pouvoir trouver de l'information. Ceux qui ont Internet vont aussi pouvoir trouver plus facilement de l'information pour se renseigner et faire valoir leurs droits. Donc, on est inégalitaires devant la possibilité de s'informer et de faire valoir ses droits. C'est une évidence.*

Hémond va donc dans le même sens que cette étude en matière de littératie et de capacités de lecture. Il poursuit en disant :

*Certaines informations sont assez accessibles si on a accès à Internet. [Par exemple, les contrats sont accessibles sur Internet, sinon, la compagnie est sensée envoyer un double du contrat. Beaucoup des informations sont disponibles dans ces contrats.] Dans les pages bleues des annuaires, vous avez les droits des consommateurs qui sont garantis par le CRTC et à l'intérieur vous avez toutes les informations disponibles pour faire valoir vos droits conformément aux législations actuelles et surtout, (...) c'est uniquement valable pour votre service de téléphone résidentiel filaire. (...) Après, pour tous les autres services comme le téléphone cellulaire et l'Internet, c'est le [CPRST] qui serait en charge de ces domaines si on a une plainte. Mais, là encore, pour s'informer, ce n'est pas évident, donc, ce qui est la meilleure solution pour le consommateur, c'est (...) les associations qui pourraient l'aider à ce moment-là. Les Acef [reçoivent] de nombreuses plaintes en matière de télécommunications et aide les consommateurs, lorsqu'il ont un problème, à [le régler]. Ce n'est pas facile et vraiment pas évident lorsqu'on se retrouve confronté à une problématique avec ces grandes compagnies de télécommunications de se faire aider par des gens qui savent comment le système fonctionne et quels sont les droits des consommateurs.*

Ainsi, les outils nécessaires à la formulation d'une plainte ne sont pas suffisants pour que le consommateur moyen puisse faire valoir ses droits. Dans la conjoncture actuelle et selon les problématiques soulevées par ce chapitre, qu'y a-t-il à faire ?

## Tableau 2 - Problèmes identifiés en matière de traitement des plaintes

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Clarté : langage contourné comme « concerns », « comments » ou « commentaire » ;</li><li>- Accès à l'information nécessaire afin de naviguer efficacement dans le processus de plainte ;</li><li>- Suivi.</li></ul> |
|---|

### 2.3 Des solutions ?

Premièrement, pour ce qui est du langage utilisé, les entreprises de télécommunications devraient utiliser un langage simple et direct lorsqu'elles parlent de la formulation d'une plainte. Le fait de faire équivaloir « commentaires » et « plaintes » porte à confusion et peut donner l'impression au consommateur qu'il n'y a pas de recours en matière de plainte, ce qui peut causer l'impression que l'entreprise n'est pas ouverte aux plaintes.

En parlant d'ouverture aux plaintes, le fait que le modus operandi pour formuler une plainte soit peu ou pas accessible donne également l'impression que l'entreprise ne s'engage pas à régler les plaintes. Il nous semble absolument nécessaire que le processus soit facilement accessible pour tous les consommateurs. Ainsi, le fait de se limiter à une publication sur le Web désavantage de nombreux consommateurs. Nous recommandons donc que le CRTC exige que le processus d'escalade de plaintes et les contacts afférents soient présentés dans un encart sur la facture de service, et ce, à tous les mois. De plus, il faudrait que toutes les entreprises de télécommunications

publient un processus d'escalade des plaintes clair et facile à naviguer. En outre, nous estimons qu'un lien de type « comment formuler une plainte » soit accessible sur le site des entreprises à l'endroit approprié, c'est-à-dire, sur la page « soutien » ou la page « contactez-nous ».

Pour ce qui est des problèmes de suivi, nous réitérons la recommandation du chapitre précédent :

En matière de suivi des dossiers, il serait intéressant d'instaurer un système de suivi plus scrupuleux, Lawford nous a d'ailleurs suggéré une solution simple et efficace pour ce problème :

*[When we were addressing the problem with telemarketers' lists], this whole issue came up in spades... So the idea was - and the commission decided - you have to give [the customer] a tracking number... [The industry complained a lot about the costs and the logistics that this modus operandi would entail]... But, that is one of the solutions that I think, if they were serious about their customer service within their organizations, they would have [implemented this system]... I just can't believe that big organizations like that can't give an incident number... That is one of the types of solutions that, I think cost some money, maybe that aren't the end of the world, but that show to me that they don't care. If they did care, they would know that you have to have a system of tracking to solve things quickly. But I believe, although I don't know for sure, that it is cheaper to just bother people, let the ones who have real issues and can find the CCTS complaint [system] and you pick off complaints one at a time, it's much cheaper that way...*

Les entreprises que nous avons interviewées ont témoigné de leurs efforts afin de consolider le suivi et l'historique des appels. Nous estimons qu'il serait essentiel que ces systèmes de suivi soient obligatoires.

### **Chapitre 3 – ISO 10003 – Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes**

### 3.1 La norme ISO 10003 comme grille d'analyse

Ce troisième chapitre se consacre à la troisième et dernière norme développée par l'Organisation internationale de la normalisation sur le service à la clientèle, ISO 10003.<sup>91</sup> Cette dernière norme, a été élaborée conjointement avec la norme ISO 10001 sur les codes de conduite en matière de service à la clientèle et se consacre plus particulièrement à la résolution externe de conflits et tente essentiellement d'assurer qu'il y ait un dernier recours objectif en cas de conflits impossibles à résoudre à l'interne. La portée de la norme est définie ainsi :

*La présente Norme internationale fournit aux organismes des lignes directrices relatives à la planification, à la conception, à l'élaboration, au fonctionnement, à l'entretien et à l'amélioration de la résolution externe de conflits efficace et efficiente concernant les réclamations liées aux produits. La résolution de conflits est un moyen de trouver des recours lorsque les organismes ne parviennent pas à trouver en interne la solution à une réclamation. La plupart des réclamations peuvent être résolues de manière satisfaisante au sein de l'organisme, sans avoir à entamer des procédures longues et plus lourdes. (...)*

*La présente Norme internationale peut être utilisée pour*

- a) élaborer un processus de résolution de conflits et déterminer le moment où la résolution de conflits doit être proposée aux réclamants, et*
- b) sélectionner un prestataire de résolution de conflits (...) en mesure de répondre aux besoins et aux attentes spécifiques d'un organisme. (...)*

*Bien que la présente Norme internationale soit destinée aux organismes, les lignes directrices qui leurs sont fournies peuvent également être profitables pour les prestataires. Les prestataires peuvent mettre en œuvre ces lignes directrices dans leur propre processus de résolution de conflit. (Ibid., p. vi)*

Nous étudierons donc dans ce chapitre les lignes directrices de cette norme afin d'évaluer la résolution externe de conflits dans l'industrie des télécommunications.

---

<sup>91</sup> Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10003:08 (ISO 10003 :2007), Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes, Association canadienne de normalisation, 2007.

### 3.2 Le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)

A priori, certaines spécifications à propos de l'industrie des télécommunications sont de mise. Premièrement, les entreprises de télécommunications n'ont pas à choisir de prestataire en matière de résolution externe de conflits, celui-ci a déjà été nommé par le gouvernement fédéral : il s'agit du Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)<sup>92</sup> et, dans certains cas particuliers, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).<sup>93</sup> En revanche, depuis que le CPRST a été instauré, les plaintes relatives à l'industrie des télécommunications sont toutes dirigées vers ce commissaire et non vers le CRTC qui prend maintenant plus un rôle de réglementation et de mesures générales en matière de télécommunications comme le témoigne la description du Conseil :

*Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) est un organisme public indépendant qui réglemente et supervise les systèmes canadiens de la radiodiffusion et des télécommunications.*

*Le CRTC ne réglemente pas les journaux, les magazines, les tarifs de la téléphonie cellulaire, la qualité du service et des pratiques commerciales des entreprises de téléphonie cellulaire, ni la qualité et le contenu des émissions de radio et de télévision.*

*En tant qu'organisme indépendant, le CRTC vise à répondre aux besoins et aux intérêts des citoyens, des industries, des groupes d'intérêts et du gouvernement.<sup>94</sup>*

Ainsi, le prestataire en matière de résolution externe de conflits au Canada est le CPRST, ce qui nous évite de traiter de certains aspects de la norme ISO 10003 tels que la partie relative au choix du bon prestataire. Les entreprises de télécommunications n'ont pas à choisir de prestataire, il est attribué par le gouvernement. Par contre, nous

---

<sup>92</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/fr/>

<sup>93</sup> <http://www.crtc.gc.ca/>

<sup>94</sup> <http://www.crtc.gc.ca/fra/backgrnd/brochures/b29903.htm>

étudierons l'attitude des entreprises par rapport à la résolution externe de conflits et tenterons d'évaluer la qualité du prestataire.

Lors des entrevues, nous avons tout de même demandé aux représentants d'entreprise s'ils avaient d'autres moyens de résolution externe de conflits, mis à part le CPRST. Chez Bell<sup>95</sup>, on nous a dit qu'il n'y avait pas de résolution externe de conflits puisque tout est pris en charge à l'interne, qu'il y avait des politiques claires et directes pour parler à un directeur, au bureau du vice-président ou celui du président. Chez Vidéotron<sup>96</sup>, on nous a confirmé que la résolution externe de conflits était référée au CPRST :

*Nous, en télécommunications, on a un organisme qui s'appelle le CPRST - commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications - qui agit à titre externe d'ombudsman des télécommunications. Donc, si une plainte n'a pas été réglée en premier niveau, en deuxième niveau ou en troisième niveau, l'étape finale, c'est le CPRST qui va trancher, qui a le pouvoir de trancher et qui a le pouvoir de recommandation.*

Ainsi, on se fie au CPRST à titre de prestataire de résolution de conflits. De son côté, Rogers est la seule entreprise que nous avons rencontrée à instituer un Ombudsman au sein même de l'entreprise. Il s'agit de Don Moffatt, avec qui nous avons discuté lors de l'entrevue avec les représentants de Rogers.<sup>97</sup> Lors de cette entrevue, une représentante de l'entreprise nous a brièvement expliqué le rôle de M. Moffatt et de son équipe : « It is our fourth step in the escalation [process], so if things don't get resolved through our office of the president, (...) then they have the choice to go through our office of the ombudsman ». Ainsi, on considère le bureau de l'ombudsman comme la quatrième étape du processus d'escalade d'une plainte. M. Moffatt nous explique ensuite les responsabilités de son bureau :

*We have set it out to be as objective as possible. What that means is that I don't report to any of the operating lines in the company. I report*

---

<sup>95</sup> L'entrevue avec les représentants de Bell a été effectuée par conférence téléphonique le 8 février 2010.

<sup>96</sup> L'entrevue avec les représentants de Vidéotron a été effectuée aux bureaux de l'entreprise le 11 février 2010.

<sup>97</sup> L'entrevue avec les représentants de Rogers a été effectuée par conférence téléphonique le 27 janvier 2010.

*into the top of the organization. I do not have access to any of the company systems, the billing systems. If a customer's issue gets referred to me, then I have, first of all, have to gain the consent of the customer to go and request the details of their records from the organization. And then, I would look in an impartial way at the assessment of the details that Rogers provides and the details that the customer provides, and then, basically, I use principles of natural justice to review those and make recommendations. My recommendations are not binding, on either the customer or the company, but we have had good success in those recommendations being accepted and those recommendations being acceptable to the customer in terms of resolution.*

Le bureau de l'ombudsman de Rogers respecte donc un certain nombre des lignes directrices prévues par la norme ISO 10003, tels que : la volonté de l'organisme à participer à la résolution externe de conflits, la compétence du prestataire,<sup>98</sup> et la capacité du prestataire d'arriver à une recommandation appropriée, ce que nous témoigne une représentante de Rogers :

*One of the things we did when we decided to introduce the ombudsman's office was, we did a lot of research in terms of best practices, what would be the role of the office of the ombudsman. We actually looked to our peers in financial services who are mandated to have an office of the ombudsman, unlike our sector, and spend some time with these offices to understand how they operate and how they work and how they would interact with an office of the president. We feel that we did a very thorough job in terms of architecting it in a way, that would best meet the needs of our customers.*

Il y a donc certainement eu un effort de la part de Rogers d'instaurer un bureau de l'ombudsman selon les règles de l'art. Nous reconnaissons que Rogers a fait un effort afin de limiter les résolutions externes de conflits en instaurant une quatrième étape à leur processus d'escalade des plaintes. Comme nous l'avons vu, M. Moffatt estime que son rôle est le plus objectif possible selon les circonstances et qu'il arrive, pour la majeure partie des plaintes qu'il reçoit, à atteindre une recommandation satisfaisant les deux parties. Évidemment, les clients de Rogers peuvent aussi s'adresser au CPRST

---

<sup>98</sup> La biographie de Don Moffatt telle qu'énoncée sur le site de Rogers nous fait croire que celui-ci a suffisamment d'expérience pour trouver des solutions en matière de résolution de conflits en matière de service à la clientèle. On peut trouver cette biographie au <http://your.rogers.com/contact/complaint.asp>

afin de résoudre un conflit avec la compagnie s'ils considèrent que la solution qu'on leur propose ne les satisfait pas. C'est pourquoi notre évaluation en matière de résolution externe de conflits se concentrera sur le CPRST, puisque c'est l'instance objective attitrée par le gouvernement fédéral afin de résoudre les réclamations du domaine des télécommunications.

### 3.2.1 Le code

Pour ce qui est du code du CPRST en tant que tel, celui-ci est **disponible** sur le site Web de l'organisme.<sup>99</sup> Celui-ci est en outre dans un langage **clair** et **accessible**. Ce code est étayé par des procédures et objectifs pour chaque fonction et chaque rôle identifié comme prenant part au processus. En soi, le Code de procédures du CPRST répond aux lignes directrices de la norme ISO 10003.

### 3.2.2 Lignes directrices

Considérons d'abord la mission du CPRST. Sur leur site, on décrit le bureau du Commissaire ainsi :

***NOTRE VISION :** offrir d'excellents services de règlements des différends aux consommateurs canadiens et fournisseurs de services de télécommunications, en respectant nos valeurs fondamentales et normes de rendement.*

***NOTRE OBJECTIF :** être un organisme dynamique qui intègre les standards les plus élevés en matière de service à la clientèle afin de régler les différends de manière indépendante, efficiente et équitable.*

***NOS VALEURS:***

***Nous sommes:***

*efficaces : nous veillons à adopter la procédure appropriée à chaque différend et à le solutionner dans un délai raisonnable;*

*rigoureux : nous analysons attentivement chaque plainte, nous assurant de comprendre la position des parties impliquées et expliquons les résultats de nos analyses d'une manière compréhensive et logique;*

*compétents : notre discernement et compréhension des problématiques*

---

<sup>99</sup> [http://www.ccts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST\\_Code\\_de\\_proc\\_1.pdf](http://www.ccts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST_Code_de_proc_1.pdf)



*technologiques soulignent notre comportement professionnel;*  
*impartiaux : nous gardons notre neutralité dans notre rôle d'arbitre*  
*indépendant des différends;*  
*équitables : nous évaluons l'ampleur et la portée d'une plainte,*  
*l'analysons selon la procédure appropriée et déterminons l'action à*  
*prendre dans une approche objective et judicieuse;*  
*réceptifs : nous comprenons les besoins des parties au différend et*  
*travaillons à résoudre celui-ci d'une manière qui reflète et respecte*  
*cette compréhension de leurs besoins;*  
*accessibles : nos procédures ont été élaborées de manière à permettre à*  
*tous les consommateurs de nous rejoindre, y compris ceux présentant un*  
*handicap.*

Nous remarquerons ici que la majorité des principes directeurs de la norme ISO 10003 sont mentionnés dans les valeurs du CPRST. En effet, des lignes directrices qui nous intéressent ici, le CPRST en remplit la majorité critères d'importance majeure. Fait qui se confirme par l'initiative de CPRST de se servir de la norme ISO 10003 pour améliorer leur code, tel qu'énoncé dans leur dernier rapport annuel :

*Le conseil a constaté que la résolution opportune et efficace des plaintes exigerait des modifications au Code de procédures existant et a lancé un examen de ce dernier afin de déterminer les possibilités de simplifier les processus de traitement des plaintes. Les modifications au code proposées ont été élaborées et elles en sont à l'étape de la consultation auprès des intervenants. De plus, le conseil a adopté, et affiché sur son site Web, une série de normes de rendement modélisées selon les principes directeurs de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 10003).<sup>100</sup>*

En matière d'**aptitude**, nous estimons que la méthode de résolution des conflits est vraisemblablement adaptée à la majorité des conflits survenants dans le domaine des télécommunications. En effet, si on observe le dernier rapport annuel du CPRST, on identifie le mandat de l'organisme ainsi :

*Nous sommes en mesure de traiter les plaintes relatives aux :*  
*- services de téléphone résidentiel : services téléphoniques locaux et*  
*services de téléphonie IP non réglementés*  
*- services téléphoniques interurbains (incluant les cartes d'appel*

---

<sup>100</sup> Disponible au [http://cts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST\\_Rapport\\_Annuel\\_2008-2009.pdf](http://cts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST_Rapport_Annuel_2008-2009.pdf)  
Passage tiré de la page 3 du rapport.

*prépayées)*

- *services téléphoniques sans fil*
- *services d'accès à Internet sans-fil et par réseaux filaires*
- *annuaires pages blanches, à l'assistance-annuaire et aux services d'opérateur*

*Nous pouvons aider à résoudre la plupart des types de problèmes qui surviennent entre un client et un FST, notamment ceux qui ont trait :*

- *à la conformité aux modalités et engagements contractuels*
- *aux conflits liés à la facturation*
- *à la prestation des services, y compris les installations, les réparations et les débranchements*
- *à la gestion du crédit*
- *au transfert non autorisé des services (« détournement »)*  
*(Rapport annuel 2008-2009, p. 9)*

Ainsi, on s'occupe des conflits les plus couramment rencontrés par les clients d'entreprises de télécommunications, et ce, pour la majorité des services offerts par ces entreprises. En revanche, certaines exclusions sont énoncées par le CPRST :

*Parmi les services exclus de notre domaine de compétence, citons ceux de télé et radiodiffusion, de l'annuaire des pages jaunes, des services d'urgence et de sécurité tel le 911, le contenu diffusé sur Internet, les logiciels d'application et les services que le CRTC continue de réglementer pour des motifs socio-économiques (par exemple les téléphones payants, les services 900/976 et les services d'accessibilité comme le téléscripneur).*

*Parmi les sujets qui ne peuvent faire l'objet de notre assistance, citons les plaintes liées au service à la clientèle, au télémarketing ou messages non sollicités, à la publicité fautive ou trompeuse, aux prix des services, aux atteintes à la vie privée, au contenu des clauses contractuelles, modalités de services et autres documents afférents (excluant la question du respect de ces dispositions) et les plaintes qui sont, ont été ou devraient être à l'étude par un autre organisme ou tribunal.<sup>101</sup>*

Nous remarquerons ici que le CPRST ne traite pas des plaintes sur le service à la clientèle, à proprement dit. Évidemment, la plupart des plaintes relatives au service à la clientèle ont pour source une absence de résolution d'un problème lié au mandat du CPRST. Par exemple, une réparation qui ne se fait pas, une erreur de facture qui

---

<sup>101</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/fr/plaintes>

ne s'efface pas, le sentiment que le contrat auquel on a acquiescé n'est pas respecté ou est trop restrictif, etc. Nous comprenons que, par exemple, une plainte sur le manque de suivi d'une entreprise de télécommunications telle qu'elle est difficile à résoudre sans dire que l'entreprise entière manque d'organisation - ce qui tiendrait plus de la réglementation, et non pas de la recommandation, donc une tâche plus appropriée au mandat du CRTC. Toutefois, dans les cas exclus par le CPRST, on donne des ressources alternatives.<sup>102</sup> On y propose notamment le CRTC et Industrie Canada pour les questions de réglementation ou pour les problèmes liés aux entreprises de télécommunications non incluse dans le mandat du CPRST.

De plus, le CPRST est visiblement à même de solutionner les conflits liés aux entreprises de télécommunications, puisque l'expertise de ses membres est prouvée par des biographies tout à fait pertinentes.<sup>103</sup> De plus, le fait que l'organisme ait pris l'initiative de s'inspirer de la norme ISO 10003, indique un désir de rendre le processus de résolution le plus efficient possible.

En matière d'équité, on ne peut qu'espérer qu'un organisme issu du gouvernement soit équitable et n'ait pas de parti pris. En réalité, le CPRST est financé par l'industrie des télécommunications, ce qui soulève certains doutes quant à l'objectivité de l'organisme. Cependant, nous n'avons aucun moyen de confirmer ou infirmer l'objectivité de l'organisme. La structure du conseil d'administration semble toutefois équilibrer les forces entre l'industrie et les consommateurs, comme le témoigne ce passage du dernier rapport financier :

*La structure de notre conseil d'administration assure la participation de tous les intervenants d'une part, et l'indépendance de l'industrie des télécommunications, d'autre part. Le conseil d'administration se compose de huit administrateurs, dont sept sont des administrateurs votants :*

- *quatre administrateurs indépendants, dont deux qui sont nommés par*

---

<sup>102</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/fr/plaintes/autres-ressources>

<sup>103</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/fr/a-notre-sujet>

*des groupes de défense des consommateurs;*

- *trois administrateurs provenant de l'industrie, chacun représentant respectivement les membres « ESTL », les membres « entreprises de câblodistribution » et les membres « autres FST »;*
- *le commissaire, qui est administrateur nommé d'office non votant et est indépendant de l'industrie des télécommunications. (Rapport annuel 2008-2009, p. 34)*

Ainsi, on fait du moins un effort afin de permettre aux deux parties prenantes, à savoir l'industrie et le consommateur, d'avoir une voix dans les décisions relatives à l'organisme et à l'organisation de ce dernier.

En matière de **confidentialité** par rapport à l'information personnelle des consommateurs, le CPRST doit évidemment avoir accès à un certain nombre de données personnelles, mais assure tout de même un niveau plus qu'acceptable de confidentialité, celui-ci se conformant à la loi<sup>104</sup> en vigueur. À ce sujet, on peut consulter la politique de confidentialité de l'organisme (disponible seulement en anglais) sur leur site.<sup>105</sup> Parlant de partage de renseignement, l'organisme fait aussi montre de **transparence** en plus d'exiger la transparence de la part du réclamant et de l'entreprise mise en cause. Ainsi, chacune des entreprises membres du CPRST s'engagent à donner l'information nécessaire au CPRST afin d'étudier le dossier et, si besoin est, de faire une enquête, formuler une recommandation, ou rendre une décision. Il est aussi de la responsabilité du réclamant de divulguer toute l'information qui pourrait être nécessaire au traitement de sa plainte.

En matière de **rapidité** et d'**efficacité** de la résolution des conflits, le rapport annuel de l'organisme peut encore une fois nous éclairer à ce sujet. En effet, le CPRST donne un résumé d'activité qui nous en dit long sur la manière dont sont traitées les

---

<sup>104</sup> Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques. Disponible au [http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s\\_1::bo-ga:l\\_1/20090818/fr?page=1](http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s_1::bo-ga:l_1/20090818/fr?page=1)

<sup>105</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/en/privacy-policy>

plaintes. Pour ce qui est de la rapidité, on rapporte les normes de rendement suivantes :

**Tableau 3 - Résultats en matière de rendement sur le traitement des plaintes par le CPRST**

<b>Norme de rendement</b>	<b>Résultats du CPRST*</b>
Répondre en personne à tous les appels téléphoniques.	On a répondu en personne à 89 % des appels.
Rappeler les appelants dans une (1) journée ouvrable.	La totalité des appelants ont été rappelés dans une (1) journée ouvrable.
Analyser, évaluer et répondre à toutes les communications écrites au plus tard dans les deux (2) jours ouvrables.	La totalité des plaintes écrites ont été évaluées et ont obtenu une réponse dans les deux (2) jours ouvrables (le temps de réponse moyen aux plaintes écrites est de 0,34 jour).
Acheminer toutes les plaintes admissibles aux fournisseurs de services visés au plus tard dans les deux (2) jours ouvrables.	En tout, 95 %** des plaintes admissibles ont été acheminées aux fournisseurs dans les deux (2) jours ouvrables.
Une fois que le fournisseur de services a fait connaître sa réponse concernant l'état de la plainte, si cette dernière demeure non résolue, évaluer la réponse, informer le plaignant et le fournisseur de services et préparer le dossier pour enquête dans les deux (2) à cinq (5) jours ouvrables.	Dans l'ensemble, 95 %** des avis ont été envoyés dans les cinq (5) jours ouvrables.

(Rapport annuel 2008-2009, p. 11)

À ces informations, on ajoute ceci :

Notre équipe d'agents de résolution des plaintes et d'enquêteurs ont recours aux processus les plus efficaces et les plus efficaces disponibles pour traiter les plaintes en temps opportun. Le temps réel exigé pour enquêter sur une plainte varie selon un certain nombre de facteurs, notamment la complexité du cas, le nombre de questions à résoudre (en particulier s'il est nécessaire de consulter des experts externes), le degré de collaboration du client et du fournisseur de services, des retards entraînés par les efforts infructueux pour résoudre la plainte au cours de l'enquête, et le volume actuel de plaintes. (*Ibid*) Ainsi, le rendement de l'organisme semble plus que raisonnable. Évidemment, dépendamment de la complexité du conflit, la résolution en tant que telle peut être prête ou plus longue. En revanche, les échéanciers de

contact et de suivi assurent que le réclamant est tenu au courant de la prise en charge et du développement de son dossier. Il est toutefois difficile d'évaluer l'efficacité en matière de résolution de conflits. En revanche, on voit qu'une assez bonne proportion des dossiers se règlent éventuellement, comme le témoigne cet autre tableau issu du rapport annuel :

Tableau 4 - Statuts des plaintes déposées au CPRST en 2008-2009

<b>2008-2009</b>	
<b>Nombre de nouveaux contacts</b>	17 407
<b>Nombre de plaintes ouvertes</b>	3 214
<b>Dispositions pré-enquête</b>	
Nombre de plaintes résolues entre le FST et le plaignant	1 968
Nombre de plaintes fermées avant l'étape de l'enquête	239
<b>Enquêtes</b>	
Nombre de plaintes acheminées pour enquête	1 004
Nombre de plaintes résolues en cours d'enquête	427
Nombre de plaintes fermées en cours d'enquête	321
<b>Recommandations</b>	
Nombre de recommandations émises	48
Nombre de recommandations acceptées	31
Nombre de recommandations rejetées	6
<b>Décisions</b>	
Nombre de décisions émises	6
Nombre de décisions acceptées	5
Nombre de décisions rejetées	1

(Rapport annuel 2008-2009, p. 17)

On peut donc conclure de la volonté du prestataire à résoudre les conflits.

Nous avons donc ici revu l'ensemble des lignes directrices de la norme ISO qui nous semble adéquatement remplies, autant par l'industrie, le prestataire et le réclamant. Il y a toutefois certains éléments qui méritent d'être regardés de plus près.

Nous aimerions tout d'abord étudier la ligne directrice la plus problématique dans notre cas : l'**accessibilité**. En effet, dans le chapitre précédent, nous avons constaté que, quoique, la plupart du temps, les entreprises donnaient les informations relatives à la formulation d'une plainte et à l'escalade de celle-ci, les consommateurs ne semblent pas savoir vers qui se tourner pour escalader leur plainte au-delà du superviseur du service à la clientèle. Il n'est donc pas surprenant que les consommateurs ne connaissent pas le CPRST. En effet, dans le rapport d'Environics Research Group, on constate que seule une participante connaissait l'existence du CPRST :

*There was little or no awareness that there was any way of appealing to anybody outside of the company they were dealing with. Some guessed that there might be an ombudsman or the CRTC, but no one knew for certain. Only one participant claimed to have heard of the Commissioner for Complaints for Telecommunications Services and she seemed quite unclear as to what the actual mandate was. It was interesting that when the CCTS was discussed many participants seemed very interested and had further questions about the mandate and where they could find more information. Quite a few made a point of taking the time to write down and save the name. Participants were certainly interested in knowing where they could potentially take such issues.*

On comprend donc que même la seule intervenante qui semblait connaître le CPRST, n'était pas certaine du mandat de celui-ci. Les consommateurs ne semblent pas savoir où se tourner pour recevoir une résolution de conflit externe à l'entreprise avec laquelle ils transigent. C'est souvent pourquoi les consommateurs contactent les bureaux d'Option consommateurs, du Public Interest Advocacy Center (PIAC)<sup>106</sup>, de l'Union des consommateurs, du Better Business Bureau (BBB)<sup>107</sup>, de l'Office de la protection du consommateurs (OPC)<sup>108</sup>, ou tout autre organisme faisant valoir les droits des consommateurs.

---

<sup>106</sup> <http://www.piac.ca/>

<sup>107</sup> <http://www.bbb.org/>

<sup>108</sup> <http://www.opc.gouv.qc.ca/>

John Lawford<sup>109</sup> du PIAC, identifiait d'ailleurs le manque de visibilité du CPRST comme un obstacle majeur pour les consommateurs voulant faire une plainte. Il nous témoigne ceci :

*I don't know how the backlog is at CCTS. I was actually supposed to see Howard [Maker] this week, I was going to ask him how they were doing... Well, the communications plan, I am going to bug him about because it was due 18 months ago and there is no excuse, really, for that. And something as simple as requiring their members to put a link that is prominent on their webpage, it would not hurt: One mailing, even one answer would increase their visibility... But that's out of our hands! Nothing we can do. If the Commissioner would have ordered [members to put a link on their website, the visibility of CCTS] would have been a lot better. [It is] an issue: the visibility of a supposed complaints body...*

En effet, il serait fort utile de rendre le lien du CPRST plus évident sur le site Web des entreprises de télécommunications. Anthony Hémond<sup>110</sup> de l'Union des consommateurs abonde dans le même sens :

*Il existe maintenant un ombudsman des services de télécommunications, le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications, qui est compétent et qui a un mandat dans certains domaines précis, particuliers, mais le consommateur ignore encore bien souvent son existence. (...) C'est très problématique parce que [le CPRST] peut intervenir et il peut aider les consommateurs, donc, véritablement, il faut connaître son existence pour les consommateurs pour que ceux-ci défendent leurs droits. Ces grandes compagnies qui, elles, maintiennent leur position, parfois à tort, parfois à raison, (...) c'est les principales difficultés auxquelles on doit faire face.*

Nous lui avons ensuite demandé si le CPRST aurait besoin de plus de visibilité :

*Ils vont être obligés puisqu'il y a des directives qui ont été mises en place pour que l'existence du [CPRST] soit mentionnée dans les factures envoyées à la clientèle. Il devrait y avoir un encart qui devrait mentionner l'existence du [CPRST], également dans les pages bleues des annuaires. Il va y avoir prochainement tout un développement des outils de communication pour faire connaître l'existence du [CPRST]. Il est encore un petit peu jeune, ce [CPRST], il a eu beaucoup de difficulté à*

---

<sup>109</sup> L'entrevue avec John Lawford du PIAC a été effectuée au téléphone le 25 janvier 2010.

<sup>110</sup> L'entrevue avec Anthony Hémond de l'Union des consommateurs a été effectuée au téléphone le 11 janvier 2010.



*se mettre en place parce que les compagnies lui ont mis quelques bâtons dans les roues. Maintenant, il faut qu'il prenne son rythme de croisière. Il a fallu engager du personnel. Il y a eu beaucoup de changements au sein de cet organisme, donc, on va voir au fil des ans comment ça va fonctionner. (...) On va voir comment tout ça va être mis en place et dans quels délais.*

Nous avons déjà vu à quel point il était difficile d'accéder à l'information nécessaire à l'escalade d'une plainte. Ce qu'il faut se rappeler c'est que le CPRST est toujours mis comme la dernière étape de l'escalade d'une plainte, donc tout aussi difficile à trouver que le modus operandi d'une plainte dite « interne ». Nous pouvons donc établir qu'un lien sur le site Web n'est pas suffisant pour que tous les consommateurs aient accès au CPRST. Il n'y a aucune publicité sur le sujet dans les médias de masse, toujours pas de référence permanente sur la facture - source première et parfois unique des consommateurs pour contacter leur entreprise de télécommunications.

En revanche, nous tenons à souligner qu'une fois que le consommateur sait où s'adresser, le CPRST fournit toute l'information relative au modus operandi de la résolution de conflit. Que cette information est dans un langage simple et clair sur le site Web, et que le processus en tant que tel est facile à naviguer pour le consommateur moyen, que ce soit par téléphone, via le site Web, par courriel, ou via le courrier postal.

Pour ce qui est de la **compétence** et de la **capacité**, celles-ci sont réparties de manière inégale. En effet, la norme ISO 10003 exige que l'entreprise, le réclamant et le prestataire doit avoir les ressources appropriées, le savoir-faire, la formation et l'expérience nécessaires pour exercer leurs responsabilités adéquatement. Si on peut confirmer que l'entreprise a l'ensemble des ressources, savoir-faire et l'expérience nécessaires pour naviguer une résolution de conflit,<sup>111</sup> et que le CPRST a des

---

<sup>111</sup> En effet, les entreprises que nous avons rencontrées ont tous des bureaux de traitement des plaintes, incluant des gestionnaires de résolution de conflits, comme Pascal Desroches chez Vidéotron.

enquêteurs, des médiateurs et des gestionnaires formés et expérimentés dans le domaine, on se demande à quel point le consommateur est outillé pour participer à la résolution de conflits. Si, effectivement, le CPRST peut aider le consommateur à naviguer dans le processus, il se peut que d'entrée de jeu, il ne sache même pas que le CPRST s'adresse à lui. Durant les groupes de discussion, nous avons remarqué que lorsque nous mentionnions le CPRST, la majorité des gens croyaient que celui-ci ne traitait que des cas majeurs, et non pas de leurs petits problèmes de facturation ou de réparation. Le côté « officiel » du CPRST semblait leur faire peur, ou du moins leur donnait l'impression qu'ils n'étaient pas la personne visée par le mandat. Ainsi, en plus de souffrir d'un manque de visibilité, le CPRST ne semble pas arriver à faire connaître exactement son mandat à la population.

Le troisième point plus problématique est celui de l'amélioration continue. En effet, si on peut féliciter l'initiative du CPRST vis-à-vis son désir d'améliorer ses processus - notamment, en se fiant à la norme ISO 10003 et en tentant d'améliorer sa visibilité - il semble que l'industrie en tant que tel considère le CPRST comme une entité extérieure servant à régler les conflits, mais pas toujours comme une source d'information leur servant à améliorer leurs produits et services. En effet, puisque le CPRST a comme mandat la résolution de conflits et non pas celui de formuler des recommandations générales afin de régler des problèmes systémiques, nous nous demandons si la résolution externe de conflits est suffisante pour assurer une amélioration continue de la relation industrie-client dans le domaine des télécommunications. John Lawford, lors de notre entrevue a expliqué cette problématique de manière plutôt claire :

*[T]here is a lot of pressure that's being put on individuals to resolve their own problems and the solution, I guess, at the time, was to create this commissioner for complaints for telecommunications services which does exist... The problem, for my point of view is that you again are trying to pick off complaints on a one off basis and you put a lot of pressure on the individuals to solve their problems and it's unfair to consumers to do all the work because they are already outgunned in terms of contracting written by the telecommunications companies and not being modifiable and then problems naturally do arise and some of*

*them are systemic and they could be solved at the other end by regulations enforcing, but that is not the style these days. So that is, in a large macro sense, what the problem is at the moment.*

En effet, en poussant une perspective de règlement « cas par cas » plutôt qu'une vision plus générale de la problématique, on évite de réglementer et, du coup, de régler certains problèmes systémiques. Si le CPRST peut régler le problème d'un individu à titre de prestataire de résolution externe de conflits, il ne peut pas prévenir la récurrence de problèmes systémiques puisqu'il n'a pas le pouvoir de réglementer.

Évidemment, les représentants d'entreprise que nous avons eu en entrevue nous ont témoigné qu'ils se servaient des retours d'information liés aux plaintes pour améliorer leurs produits, services, processus et systèmes. Lors des groupes de discussion, une bonne partie des intervenants croyait d'ailleurs que la qualité du service à la clientèle en télécommunications s'améliorait ou demeurait la même :

*In general, despite the many frustrations experienced, participants felt that the telecommunications industry was improving and making some amount of effort to, at the very least, give "the impression of customer service improved in the eyes of consumers." Furthermore, participants were generally happy with the quality of product received from the telecommunications providers and felt that this was improving as well. It was noted that the telecommunications industry was no worse than any other industry sector when it came to customer service. In fact several participants felt the telecommunications industry compared favourably for its customer service in contrast with utilities such as Hydro-Quebec and government departments or banks or credit card companies or airlines. It was generally felt that customer service improvements in the industry were also occurring despite the fact that customer service reps deal with increasingly complex technology and issues. However, once again this was an area with a diversity of views as some felt that "it's always been the same with the big companies." None of the participants felt that there was any decline in customer service levels.*

Si plusieurs des intervenants ont témoigné d'un certain nombre d'insatisfactions, on ne semble pas croire en revanche que le fait de se plaindre fera une différence.

Lawford opine sur la résignation des consommateurs. En parlant de l'escalade d'une

plainte, Lawford estime qu'à un certain point de l'escalade, le consommateur va finalement laisser tomber, soit parce que les procédures sont trop complexes ou parce qu'ils pensent que leur réclamation n'est pas assez substantielle. Dans cet exemple précis, Lawford parle d'un consommateur qui devrait aller en cour de petites créances :

*So, when people call us, after being frustrated or email us, I say: "Never phone the phone company, write the phone company: a paper letter, if you really want actions. And [has to be addressed to the] executive customer service's office [and it has to be a registered letter] and then maybe they'll listen to you". Because, then, it's very hard for them to say - when you show up in a small claims court, if you have to go that far - that they never caught it. But most people kind of stop at that point, saying: "You know, it's not that important" or they say: "Well, I've called 14 times" and the only thing we can say to them is: "Did you keep a log?". Again, for most of the minor amounts involved, they are not going to end up in small claims testifying against [a certain telecommunications company]. They are just going to eat it.*

Anthony Hémond de l'Union des consommateurs parle aussi de la lassitude des consommateurs et du manque d'initiative de l'industrie à s'améliorer :

*Il y a beaucoup trop de plaintes et les gens sont vraiment mécontents pour rejoindre des personnes, et leur expliquer le problème, et les rappeler sans arrêt. Les gens sont lassés, fatigués de les contacter. Il y a quelques efforts qui ont été faits et on a noté de l'amélioration pour certaines compagnies, mais il y en a d'autres qui ne font véritablement rien du tout pour améliorer la situation. (...) C'est exactement ce à quoi on est confrontés, c'est malheureux.*

Ainsi, les consommateurs en viennent à se lasser de se plaindre. En réalité, le fait que l'ensemble de la perspective de résolution externe de conflits se fait cas par cas, empêche que les problèmes systématiques se règlent. En fait, les données des plaintes rapportées au CPRST sont ensuite données au CRTC via le rapport annuel du Commissaire. En revanche, le CRTC ne semble pas colliger cette information pour ensuite réglementer auprès des membres de l'industrie. Certaines réglementations ont été instaurées par le CRTC, mais celles-ci ne concernent que les services de

télécommunications filaires. Lawford nous illustre ici son opinion du CRTC sur la problématique :

*I would say the largest issue is simply retreat from regulations by the regulator (CRTC) ... The government has issued what we could call a policy direction, which the documents say "Don't regulate telecommunications companies unless you have to and let the market do its work". Our experience [indicates] that it doesn't, usually, largely because the number of telecommunications providers in Canada is still pretty small, and, [...] now they're trying to open that up, it's a little better, but not that much and Internet [providers are] becoming more like wireless. ... That's new in the last 4-5 years.*

Ainsi, au moment présent, on préfère laisser les lois du marché faire le travail, ce que Lawford trouve insuffisant puisque la concurrence est insuffisante au Canada pour permettre un réel changement des pratiques. Hémond abonde dans le même sens :

*On parle beaucoup, avec toutes les campagnes, de code d'éthique. Peut-être qu'il serait temps d'avoir un code d'éthique pour le service à la clientèle des compagnies de télécommunications. (...) Il n'y a rien de contraignant. C'est extrêmement problématique. D'ailleurs, on l'a vu avec le code de conduite des entreprises de télécommunications sans fil. La majorité des premières dispositions visent l'information contractuelle, c'est déjà prévu dans la loi et le Code civil, donc, on (dirait cela) ou rien, ce serait du pareil au même.*

Il rajoute ceci à propos des codes d'éthique : « [Il faut aussi] des mesures contraignantes. Comment on peut savoir que le vendeur de telle compagnie a informé le client sur tout ce qui est énoncé à l'intérieur de leur code de conduite ? Je crois sincèrement que c'est inexact. Il n'y a aucun qui donne toutes ces informations, et ça c'est problématique ».

Selon la norme ISO 10003, la résolution de conflits devrait servir à donner à accumuler de l'information utile afin de régler certains problèmes. Le modus operandi est simple : Diagnostic, évaluation, mise à jour et amélioration. Le diagnostic en matière de résolution de conflits nous laisse croire que le CPRST règle effectivement assez bien les conflits, mais que celui-ci manque de visibilité et d'accessibilité. L'évaluation

des performances du prestataire semble suffisamment satisfaisante. Par contre, la mise à jour et l'amélioration implique l'analyse des informations relatives à la résolution du conflit pour identifier les problèmes et les tendances systémiques et uniques dans les produits des entreprises. Évidemment, c'est ce que cette étude vise à faire, nos conclusions nous serviront à formuler certaines recommandations. Par contre, ce travail devrait être aussi fait du côté des entreprises et du côté des autorités ayant le pouvoir de recommandation et de réglementation afin que les problèmes finissent par s'atténuer.

#### Tableau 5 - Problèmes identifiés en matière de résolution externe de conflits

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Accessibilité et visibilité ;</li><li>- Amélioration continue.</li></ul> |
|--|

### 3.3 Des solutions ?

Le 21 juillet 2009, le CPRST a fait approuvé un « programme de communication »<sup>112</sup> afin de mieux faire connaître le bureau du Commissaire auprès des consommateurs. Quoique les suggestions de ce programme nous semblent en soi fort louable, certains points mériteraient d'être légèrement renforcé. En effet, nous suggérons dans cette étude que les coordonnées du CPRST soient publiées de manière proéminente sur toutes les factures, en revanche, le « programme de communication » ne propose que ceci :

*Les FST incluront un message faisant référence au CPRST dans les factures des clients (papier ou électronique), ou sur un encart de facturation.*

- *Le message apparaîtra au moins deux fois l'an, et chaque FST devra avoir publié son premier avis dans les six mois de la date où le conseil d'administration du CPRST aura approuvé le programme de communications. Les FST informeront le CPRST de la date*

---

<sup>112</sup> <http://www.ccts-cprst.ca/fr/documents-fr/mieux-faire-connaître>

- prévue de leur premier encart de facturation.*
- *Le placement de l'avis relatif au CPRST sur les factures des clients sera laissé à la discrétion du membre, pourvu que l'avis soit raisonnablement proéminent par rapport aux autres avis de nature semblable. Il est prévu que de nombreux membres placeront l'avis au bas de la dernière page de la facture.*
- *Le texte de l'avis inséré dans la facture se lira comme suit : Avez-vous une plainte relative à votre service de télécommunications que vous n'êtes pas parvenu à régler? Le Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST) pourrait vous aider : [www.ccts-cprst.ca](http://www.ccts-cprst.ca) ou 1-888-221-1687.*
- *Une troisième phrase optionnelle pour l'avis pourrait être utilisée à la discrétion des FST. La phrase indiquerait que le CPRST ne traite pas les plaintes relatives aux services de radiodiffusion ou aux services de télécommunications visés par règlement (ibid.).*

Ainsi, le CPRST n'exigera la publication de leurs coordonnées sur les factures que deux fois l'an. Ce qui ferait que le consommateur n'y aura pas accès à tous les mois, sauf pour ceux qui gardent leurs anciennes factures et ceux qui se souviennent avoir vu cet encart. Nous nous demandons aussi si, étant donné la réalité actuelle, les factures électroniques ne devraient pas, elles aussi présenter ces coordonnées.

En outre, ce programme prévoit aussi que les entreprises de télécommunications publiant des annuaires de pages blanches publient l'information sur le CPRST, ce que nous félicitons.

De plus, le « programme de communication » exige aussi que les entreprises de télécommunications publient sur leur site Web l'information pertinente à propos du CPRST. La prescription se lit ainsi :

Les FST mentionneront le CPRST sur leurs sites Web et y incluront un lien vers le site Web du CPRST.

- *La plupart des FST comptent insérer le lien sur les pages Web atteintes par l'entremise des liens « Juridique » (généralement retrouvé en pied de page) ou des liens « Service à la clientèle » (en général, relativement proéminents en entête ou dans le corps du texte de la page d'accueil). Quel que soit l'endroit où le FST décide de le placer, le lien doit être facile à trouver, de taille*

*raisonnable et facilement accessible aux internautes.*

- *Lorsque le site Web du FST le permet, le lien vers le CPRST sera consultable à l'aide de mots de recherche logiques, tels que « plaintes » ou « CPRST ».*
- *L'avis sera rédigé selon le même libellé que celui de l'annuaire des pages blanches (ibid.).*

S'il est logique que les entreprises diffusent ces informations sur des liens « service à la clientèle », nous doutons de l'accessibilité de cette information si elle est placée sur des liens « Juridique ». Nous approuvons aussi l'initiative de rendre cette information accessible par la recherche de mots comme « plaintes » ou « CPRST ». En revanche, ceci n'est prescrit que « lorsque le site Web du FST le permet ».

Un certain passage de ce « programme de communication », semble un peu étrange :

*Dans leur interaction avec les clients qui s'adressent à eux pour un problème de service ou une plainte, les FST veilleront à ce que leurs employés informent le client du recours offert par le CPRST en cas de plainte non réglée.*

- *Les clients seront envoyés au CPRST par les employés des FST après qu'une plainte eut été acheminée jusqu'au niveau final de traitement des plaintes au sein de l'organisme membre. Pour faciliter la résolution d'un conflit directement entre le FST et le client et prévenir l'envoi prématuré des plaintes au CPRST, les représentants de première ligne de traitement des plaintes ne seront pas tenus d'informer le client au sujet du CPRST (ibid.).*

Quoique nous comprenons que le CPRST veuille « prévenir l'envoi prématuré des plaintes au CPRST », nous estimons que si un client demande quelle entité il doit contacter s'il veut porter sa plainte à l'extérieur de l'entreprise, on devrait du moins lui donner les contacts, si ce n'est que par volonté de mieux faire connaître le CPRST lorsque viendra une situation où le consommateur en aura véritablement besoin. Cette prescription nous semble ici contreproductive.

Une certaine campagne de visibilité est aussi mise en place par le CPRST en tant que tel. Nous ne croyons pas que celle-ci soit suffisante. En effet, les publics visés sont les



services gouvernementaux et les représentants élus. Il nous semble que le public visé est mince surtout considérant le nombre de plaintes que suscitent de domaine particulier de la consommation. Il faudrait du moins considérer une campagne de publicité dans les média de masse.

Pour ce qui est de l'amélioration continue, notre demande semble d'une évidence même : il faut que l'entité responsable de réglementer (CRTC) réglemente. Vous pardonneriez ici ce truisme, mais nous remarquons que quoique le CPRST présente son rapport annuel au CRTC à chaque année, les réglementations afin de régler certains problèmes systémiques tendent à manquer. À la rigueur, nous trouvons que le CPRST devrait pouvoir aller au-delà de la prescription lors de décisions rendues dans un cas particulier et possiblement avoir un pouvoir prescriptif général pour régler les problèmes systémiques identifiés par l'étude des données colligées par l'organisme.

#### **4. Conclusion – L'état actuel de l'industrie et recommandation d'Option consommateurs**

Au terme de cette étude voici les conclusions que nous avons tirées et les recommandations que nous proposons.

A priori, nous aimerions mentionner que si le CRTC fait des efforts afin que le marché de la concurrence s'assure de la qualité du service des entreprises de télécommunications, nous estimons que celle-ci n'est pas suffisante en ce moment. Au moment où nous écrivons ces lignes, Industrie Canada a permis d'ouvrir le marché aux entreprises étrangères et a mis aux enchères les spectres de téléphonie cellulaire. Il restera à voir si ces initiatives influenceront le service à la clientèle offert par les entreprises de télécommunications. Anthony Hémond a témoigné de son désir d'une plus grande compétition :

*Dans le marché en lui-même, s'il y avait plus de concurrence, ça forcerait les compagnies à être plus compétitives et à améliorer leur service à la clientèle. (...) Maintenant, je ne veux pas être méchant, mais de changer certains dirigeants en place pour certaines compagnies ça ne serait peut-être pas inefficace non plus. Ou bien, peut-être qu'ils nous consultent tout simplement. Dans l'étape de consultation qu'on a eues avec l'OPC, on se heurte à un mur. Si on pouvait dialoguer et leur dire quels sont les problèmes, ils sont parfaitement conscients des problèmes qu'ils ont, ça serait très simple d'améliorer tout ça. Mais, ils ont leur logique de marché de dividendes et de faire entrer de l'argent pour les actionnaires dans les 6 mois qui viennent et qui ne vont pas dans le sens de l'amélioration de leurs relations avec leurs clients.*

Voyons maintenant les conclusions de chacun des chapitres.

#### **4.1 Problèmes identifiés en matière de service à la clientèle**

- Systèmes automatisés difficiles à naviguer
- Transferts d'appels trop nombreux
- Inefficacité de résolution
- Problèmes de suivi
- Niveau de langage inapproprié
- Intolérance et intransigeance
- Ajout d'un élément de vente lors du service à la clientèle
- Manque de transparence
- Responsabilité

##### **4.1.1 Solutions proposées par Option consommateurs**

- 1 Pour ce qui est des systèmes automatisés, il semble que la meilleure alternative aux services automatisés difficiles à naviguer n'est pas de développer une technologie nouvelle, mais bien revenir à l'ancienne qui semblait satisfaire tout le

monde: un service de réception et de redirection des appels opéré par des humains. Ainsi, la personne qui répond au consommateur peut s'assurer de bien comprendre la raison de son appel avant de le rediriger plutôt que ce dernier doive « deviner » quelle option est celle qui répondra à son besoin.

- 2 Une solutions plus simple et moins coûteuse est aussi possible: simplifier les menus et donner accès à un plan de ces menus sur le site Internet ou dans le bottin pour que le consommateur puisse visualiser le « chemin à naviguer ».
- 3 Nous proposons de former les agents de service à la clientèle dans l'ensemble des services offerts par l'entreprise. Les entreprises offrant un guichet unique semblent plus susceptibles de limiter les transferts répétitifs et le fait que les consommateurs se perdent dans les dédales d'un système automatisé. De plus, ce procédé permet aux agents d'accéder à l'information du consommateur à propos de tous ses services, ce qui permet un suivi global du dossier d'un client.
- 4 En matière de formation, nous croyons nécessaire que les agents apprennent à vulgariser des concepts en soi très complexes, comme l'installation de programmes pour les agents du soutien technique et la déclinaison d'une facture et d'un contrat pour les agents du service à la clientèle à proprement dit. En effet, certains clients voient leurs problèmes non réglés parce que les agents du service à la clientèle n'arrivent pas à leur expliquer adéquatement des concepts très alambiqués.
- 5 En matière de transparence et d'accessibilité, nous recommandons que les contrats et les factures soient dans un langage simple et accessible pour minimiser les quiproquos.

- 6 Pour ce qui est de l'agacement des consommateurs par rapport au mélange de service à la clientèle et le service de vente, la solution est simple : Il ne faut tout simplement pas mélanger ces deux services. Le service à la clientèle devrait se contenter de répondre aux exigences de leurs clients et veiller à leur satisfaction, ce qui garantit la rétention de ce dernier.
  
- 7 Il serait en outre souhaitable d'interdire cette pratique. Il s'agit d'une initiative simple à faire et facile à évaluer et à sanctionner.
  
- 8 Nous estimons que le CRTC devrait étendre la réglementation qu'il a faite à propos des services de téléphonie filaire<sup>113</sup>, à savoir une obligation de résultats encadrée par un échéancier type pour le règlement de problèmes et les réparations.
  
- 9 En matière de suivi des dossiers, nous estimons qu'il serait essentiel que des systèmes de suivi des dossiers clients soient obligatoires, par exemple, un numéro de référence que le consommateur peut invoquer s'il n'a pas obtenu satisfaction.
  
- 10 Les contrats de service en télécommunications devraient contenir certains engagements réels en matière de service à la clientèle.
  
- 11 En matière d'intransigeance, si nous comprenons qu'un contrat est une entente entre l'entreprise et le consommateur pour l'obtention d'un service particulier, et que ce genre d'entente doit être respectée, il serait du moins souhaitable que les entreprises montrent plus de flexibilité dans les cas extrêmes comme la perte d'un emploi ou pour des changements en soi anodins comme le changement de

---

<sup>113</sup> On donne, entre autres, des échéanciers de réparation du service téléphonique filaire ou de contestation et de correction des factures erronées.

noms inscrits au contrat. Un peu plus de souplesse de la part des entreprises ferait d'ailleurs une bonne contrepartie aux modifications unilatérales des contrats qui ont cours fréquemment dans le domaine des télécommunications.

- 12 Pour le manque d'information et le niveau de langage des contrats, comme dans le cas d'autres contrats usuels comme les baux, il nous semble essentiel de simplifier le langage utilisé dans les contrats de service de télécommunications.
- 13 En matière de clarté et de transparence, les codes de conduite des entreprises de télécommunications devraient être disponibles pour consultation par le grand public afin que le consommateur qui magasine, ou celui qui cherche à exprimer son insatisfaction puisse au moins connaître quels sont les engagements réels de l'entreprise en matière de service à la clientèle.
- 14 En définitive, nous croyons qu'il serait utile qu'il y ait, en plus du CPRST, une instance gouvernementale permettant d'informer et d'aiguiller les consommateurs en matière de télécommunications, un peu comme l'Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC) le fait dans le domaine de la consommation financière.

#### **4.2 Problèmes identifiés en matière de traitement des plaintes**

- Clarté : langage contourné comme « concerns », « comments » ou « commentaire » ;
- Accès à l'information nécessaire afin de naviguer efficacement le processus de plainte ;
- Suivi.

#### **4.2.1 Solutions proposées par Option consommateurs**

- 1 Pour ce qui est du langage utilisé, il devrait être exigé que les entreprises de télécommunications utilisent un langage simple et direct lorsqu'il faille identifier la formulation d'une plainte. Faire équivaloir les termes « commentaires » et « plaintes » porte à confusion et peut donner l'impression au consommateur qu'il n'y a pas de recours en matière de plainte, ce qui peut causer l'impression que l'entreprise n'est pas ouverte aux plaintes.
- 2 Il nous semble aussi absolument nécessaire que le processus de formulation d'une plainte soit facilement accessible pour tous les consommateurs. Ainsi, le fait de se limiter à une publication sur le Web désavantage une majorité de consommateurs. Nous recommandons donc que le CRTC exige que le processus d'escalade de plaintes et les contacts afférents soient présentés dans un encart sur la facture de service, et ce, à tous les mois.
- 3 De plus, il faudrait que toutes les entreprises de télécommunications publient un processus d'escalade des plaintes clair et facile à naviguer. En outre, nous estimons qu'un lien de type « comment formuler une plainte » soit accessible sur le site des entreprises à l'endroit approprié, c'est-à-dire, sur la page « soutien » ou la page « contactez-nous ».
- 4 Pour ce qui est des problèmes de suivi, nous réitérons la recommandation du chapitre sur le service à la clientèle : En matière de suivi des dossiers, nous estimons qu'il serait essentiel que des systèmes de suivi des dossiers clients soient obligatoires, par exemple, un numéro de référence que le consommateurs peut invoquer s'il n'a pas obtenu satisfaction.

#### **4.3 Problèmes identifiés en matière de résolution externe de conflits**

- Accessibilité et visibilité
- Amélioration continue

#### 4.3.1 Solutions proposées par Option consommateurs

- 1 Nous suggérons que les coordonnées du CPRST soient publiées de manière proéminente sur toutes les factures de toutes les entreprises de télécommunications, et ce, à tous les mois.
- 2 Toujours en matière de visibilité et d'accessibilité, il serait souhaitable que les entreprises diffusent les informations du CPRST sur des liens « service à la clientèle », nous doutons de l'accessibilité de cette information si elle est placée sur des liens « Juridique ». Nous suggérons aussi de rendre cette information accessible par la recherche de mots comme « plaintes » ou « CPRST ».
- 3 Quoique nous comprenons que le CPRST veuille « prévenir l'envoi prématuré des plaintes au CPRST », nous estimons que si un client demande quelle entité il doit contacter s'il veut porter sa plainte à l'extérieur de l'entreprise, on devrait du moins lui donner les contacts, si ce n'est que par volonté de mieux faire connaître le CPRST lorsque viendra une situation où le consommateur en aura véritablement besoin.
- 4 Une certaine campagne de visibilité est aussi mise en place par le CPRST en tant que tel. Nous ne croyons pas que celle-ci soit suffisante. En effet, les publics visés sont les services gouvernementaux et les représentants élus. Il nous semble que le public visé est mince. Il faudrait prévoir une campagne de publicité dans les média de masse.
- 5 Pour ce qui est de l'amélioration continue, il faut que l'entité responsable de réglementer (CRTC) réglemente. Vous pardonneriez ici ce truisme, mais nous

remarquons que quoique le CPRST présente son rapport annuel au CRTC à chaque année, les réglementations afin de régler certains problèmes systémiques tendent à manquer. À la rigueur, nous trouvons que le CPRST devrait pouvoir aller au-delà de la prescription lors de décisions rendues dans un cas particulier et possiblement avoir un pouvoir prescriptif général pour régler les problèmes systémiques identifiés par l'étude des données colligées par l'organisme.

#### **4.4 En général**

À la lumière de ces observations, nous formulons deux recommandations générales ; une pour l'industrie et une pour le CPRST.

##### **4.4.1 Recommandations générales faites aux entreprises**

Les entreprises doivent changer leur perspective par rapport aux clients qui leur sont fidèles. Dans le dessein d'améliorer leur service à la clientèle et, du même coup, leur taux de rétention de leur clientèle actuelle, certains constats sont à retenir. Le service à la clientèle se doit d'être adapté aux individus et respectueuse de leurs besoins.

Cela signifie que le service à la clientèle doit offrir une réponse prompte et personnalisée ainsi qu'un règlement des problèmes qui est efficace. À ce sujet, une promesse contractuelle de règlement des problèmes selon un échéancier type serait de rigueur.

De plus, un bon service à la clientèle se définit par sa disponibilité et son ouverture, donc par des coordonnées faciles à trouver, par un service téléphonique simple à naviguer et un suivi scrupuleux des demandes et du dossier global du client.

L'accessibilité se définit aussi par le langage utilisé par l'entreprise. Ainsi, il est nécessaire de vulgariser et de simplifier le langage utilisé dans les contrats et celui qu'utilise les agents du soutien technique. En outre, la facturation devrait être claire afin que le client puisse comprendre d'un coup d'oeil ce pour quoi il paie à chaque mois.



En outre, les entreprises devraient faire montre de transparence, par exemple, en publiant clairement les coordonnées à joindre pour formuler une plainte, en rendant disponible leur code de conduite et présentant des contrats clairs et concis.

#### **4.4.2 Recommandations générales faites au Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications (CPRST)**

Nous estimons qu'il est de prime importance que le mandat du CPRST soit élargi afin que ce dernier se consacre également à informer et sensibiliser les consommateurs aux enjeux relatifs aux problèmes de service à la clientèle dans le domaine des télécommunications. Nous recommandons au CRTC d'intervenir auprès de l'industrie afin qu'elle modifie les façons de faire problématiques de l'industrie, ou encore d'élargir le mandat du CPRST afin de lui accorder un rôle plus coercitif afin de pouvoir mettre en place un régime de sanctions générales aux entreprises de télécommunications ainsi que d'instaurer un certain nombre de réglementations afin de garantir une certaine qualité de service à la clientèle. Dans le contexte actuel, le CPRST ne se consacre qu'au règlement de différends sous une formule « cas par cas ». En élargissant son mandat, le CPRST pourrait prévenir un bon nombre de ces différends en s'assurant que les problèmes ne se reproduisent pas répétitivement. De plus, le CPRST devrait être plus accessible. Entre autres, les coordonnées de ce dernier devraient être affichées sur toutes les factures que les consommateurs reçoivent de leurs fournisseurs et qu'elles soient facilement accessibles sur le site Web de ceux-ci.

En matière de visibilité, le CPRST devrait accroître sa présence dans les médias de masse afin que les consommateurs canadiens connaissent son mandat et la manière de le joindre.

#### **4.4.3 D'autres solutions**

En définitive, nous estimons utile et intéressant que chacune des entreprises de télécommunications canadiennes fasse l'objet d'une évaluation selon les trois normes ISO relatives au service à la clientèle, par un organisme comme le CPRST ou le CRTC par exemple. Ces évaluations pourraient donner, au final, une note par rapport à la qualité du service à la clientèle de chacune des entreprises. Les résultats pourraient

ensuite faire l'objet d'une publication sur le site de l'organisation, et même faire l'objet d'un palmarès en matière de qualité du service à la clientèle, comme le font, par exemple, le magazine *L'Actualité* pour la qualité des écoles au Québec. Ce genre de notation et de comparaison pourrait au demeurant faire fonctionner le peu de concurrence existant au sein des entreprises de télécommunications au Canada, le résultat étant évidemment que les entreprises redoubleraient d'effort pour être concurrentes en matière de service à la clientèle et, finalement, régler les nombreux problèmes que nous avons su identifier dans cette étude.

## **Annexe 1**

### FINAL REPORT

Focus Group Report:

Public Attitudes toward Telecommunications Customer Service

Prepared for: Option Consommateurs

November 2009

pn 6565

33 Bloor Street East, Suite 900

Toronto, ON M4W 3H1

## PURPOSE AND METHODOLOGY

Environics Research is pleased to present this focus group report to Option Consommateurs. This report provides an overview of attitudes that Canadians hold towards the customer service they receive from their telecommunications providers. In particular, methods of contact, experience with customer service, attitudes towards customer service and knowledge of where to turn if dissatisfied were explored.

Four focus groups were conducted in November of 2009. Two were held in English in Toronto (November 11th) and two in French in Montreal (November 17th). The participants in these focus groups had all contacted customer service for their telecommunications provider for some reason in the past year. In each city one session was composed of people between the ages of 45 and 70 and one session was composed of participants between the ages of 20 and 44.

Derek Leebosh, Senior Associate at Environics Research was the Project Director and focus group moderator.

The discussion guide used in the groups can be found in the Appendix at the conclusion of this report.

## DETAILED FOCUS GROUP FINDINGS

### CONTACTING TELECOMMUNICATIONS CUSTOMER SERVICE

#### 1. How to make contact

The focus group participants were asked if they had contacted a telecommunications provider (including phone companies - cellular or landline, internet service providers and/or cable or satellite TV companies) in recent years. All participants had contacted at least one service provider and many had also contacted multiple providers.

Companies contacted included Rogers, Bell, Videotron, Fido, Virgin and Telus. There were relatively few mentions of smaller telecommunications companies in the sessions.

Knowing how to contact customer service at telecommunications providers was not an issue. Virtually all participants felt it was easy to figure out what number to call. Many participants simply found the number to call on their bill. In addition, others found the appropriate contact information on the website of the company they wanted to reach where it could easily be found under the tab “contact us”. To the extent that there were any complaints about knowing who to contact for customer service, it had less to do with finding a central number to call than with having to go through too many “menus” find the appropriate person to talk to. However, participants generally felt that if they needed to contact their provider the information was

available.

Virtually all participants spoke about using the telephone as their primary means of contacting telecommunications providers. Some also visited retail locations – usually when the issue involved purchasing new hardware or having a device that needed to be repaired or exchanged. Only a small minority used online means such as email or online live chat functions offered by some company websites as well.

## 2. Reasons for contacting customer service

The most common reasons for contacting customer service tended to be billing questions or issues, as well as installation or starting up of service. In addition, participants also mentioned issues with online account access, needing to change usage plans and various technical support issues, including service interruptions.

Some participants were quite forthcoming that the reasons for calling included such matters as losing or damaging a cell phone, selecting a wrong or inappropriate plan or needing to reduce their plan because of difficult financial circumstances.

## EXPERIENCES WITH CUSTOMER SERVICE

Participants were eager to talk about their experiences with customer service. They reported a wide variety of issues, frustrations, successes and failures in dealing with customer service with various companies. It should be noted that, while many participants had some frustrations in dealing with customer service, most reported having had positive experiences. The general feeling was that the actual people working in customers service that one deals with were almost

always very courteous and were trying to be helpful.

#### 1. Waiting time for service

There were a number of issues around customer service that tended to be raised by the participants. One common issue revolved around the length of time it could take to be served. Most people reported that they tended to be serviced quite quickly once they actually got past all the endless menus and voice-recognition options and were on hold for a customer service rep.

Only a couple of people reported being on hold for inappropriately long periods of time. Some expressed frustration while some were more resigned to the long waits. Others seemed eager to discuss their favourite strategies for reducing or dealing with wait times such as immediately pressing 0, calling at certain times of day and doing other things while the phone was on speakerphone. Most people did appreciate it when a recording would tell them how long they might be on hold before their call was answered.

#### 2. Voice recognition systems

Many of the participants disliked voice recognition systems such as “Emily” at Bell Canada. They complained that frequently they did not seem to work correctly, could not interpret frustration in a person’s voice and often did not result in reaching the correct person or department. Furthermore, some participants complained about the level of detail contained in menus. Specifically they often found that either there were too many choices or the issues they were calling about were not contained in any of the options.

In Montreal in particular, several participants spoke of their strategies for “getting past Emily”. Participants reported that when they encountered such frustrations they often hit # or 0 in hopes of reaching a live operator. One woman even spoke of selecting whichever option was for new

customers since she was convinced that this generally was the quickest path to a live operator who could then direct her to the appropriate person.

### 3. Getting in touch with the right person

Once the participants had successfully navigated the phone systems and reached a live person, the next frustration was that they would not contact the person who was best able to help them, or as one put it “you never get to the right person the first time.” In these cases they reported that they would typically be transferred. In this case it seems that the transfers themselves were not so much an issue as the way in which they occurred. Specifically, participants reported frustration with giving out their information and telling their story complete with all the relevant details and then being transferred only to have to begin once again at the beginning with their basic information.

Because participants were already impatient after holding and then navigating the phone system to this point this was felt to be even more frustrating. Even worse, if the first service person did not adequately understand the issue this could result in a further transfer. Finally, a minority of participants spoke of having to call back for their issue. In this case they were frustrated not only by having to give their information over again, but also by having to wade through the opening hold queue again and often not being able to speak to the same person or people they spoke to before.

People with relatively simple and straightforward reasons for having to call customer service usually found that they could get their problem resolved by dealing with one rep. However, some people who had more complex and more adversarial issues to resolve reported having to talk to as many as 5 different people before getting any resolution.

In person customer service in boutiques is usually quite prompt, though it was noted that more

and more boutiques are actually franchises and are only able to deal with a limited range of issues.

#### 4. Attitude of customer service representatives

Once participants got through to a live customer service person they generally seemed pleased with the quality of the people they spoke to. However, this area was not without its frustrations as it was often pointed out that the quality of service one received from the person reached could vary dramatically and that it often seemed to be a matter of the “Luck of the draw – if you’re lucky you get a good customer rep...if not...”. Some reported that if they ever found themselves dealing with a rep who was not helpful enough, they would hang up and call again in the hopes of getting a better customer service rep. Participants spoke of occasional frustrations with those who seemed to display little empathy and little concern for resolving the issue at hand. While it was acknowledged that not all issues could be solved by all service reps, it seemed that a willingness to understand and empathize were, at least at some times, even more important than finding a successful solution.

Nonetheless, it should be stressed that almost all the participants reported that they found the reps they dealt with to be very polite and professional and that in some cases when they had a negative experience dealing with customer service, it was more due to company policies than the attitude of the rep.

While there was also some frustration with some customer service representatives, it was also felt that these were certainly a minority and that most representatives were honestly trying to help. While they may have been hampered by company policies or a lack of training their efforts were generally acknowledged and appreciated by the participants. As one pointed out “they don’t have a reason to be nasty.”



Feelings towards technical support were also quite positive. One participant spoke of how the tech support person she dealt with even described the colour of the particular wires and sockets and could specifically direct her through the setup of her hardware using this information. Needless to say she was quite pleased.

Another issue that some participants reported was that when they would call about a technical support or billing issue, the rep would often try to sell them a new service or upgrade. They felt that customer service reps should not be sales reps.

Another issue that came up a few times in Toronto in particular was that of offshore call centers. While most participants had the experience of dealing with service centres located in foreign countries, particularly for technical support for their personal computers, few seemed to have experienced this with respect to telecoms. Some were frustrated by poor language or communications skills on the part of those they were dealing with. Some also disliked the principle of a Canadian telecommunications company using staff in countries such as India or Panama. Others cited a perceived lack of responsibility to Canadian laws on the part of call center employees or an orientation towards “filling out call reports” rather than actually helping the customer or solving the problem. For many it seemed that the problem was related to the fact that they called a specific company and reached someone who was relatively disconnected from that company.

## 5. Problem resolution

Once the customer reaches the right person for their problem it seems that they may achieve varying levels of success. Most spoke of typically being satisfied with the response, others less so. Specific concerns here included delays in making changes to bills, with some customers reporting frustration that they would be told that changes to their billing would be made only to receive bills dated after the apparent resolution and then being told that they should wait one more month for the changes to be made. One exasperated participant exclaimed “I always get

what I want until the bill comes...they'll help you out, and then the bill comes - it's still there - 'Oh no, you have to wait one more month'!" Some also complained of instances where they were assured that changes had been made and/or a solution had been reached only to call back and discover that apparently nothing had been done and no one seemed aware of the agreement reached.

Plans, contracts, bundles and unnecessarily complex policies were cited as a source of frustration. While most participants seemed to be comfortable with the necessity of such plans they reported being annoyed by plans that were rigidly enforced and being prevented from making changes in extenuating circumstances. One participant described a situation where she had attempted to change to upgrade to a more expensive plan only to be told that she could not make changes until her current plan had expired. Another described losing his job and needing to contact his cable provider in order reduce his cable bill. In these circumstances participants reported feeling frustration when confronted with an apparently lack of flexibility, but also reported being very appreciative when companies were able to compromise or make exceptions for their special circumstances despite policies or even the participants' own contracts or choices.

## ORIENTATIONS TOWARD TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY CUSTOMER SERVICE

It was generally felt that the original issues for which the telecom companies were contacted were dealt with to the participants' satisfaction. Even though the timelines involved and process may have been at times frustrating the majority of complaints seem to have been dealt with and the participants seemed to be typically happy with the resolution reached.

While overseas call centers were a source of some frustration, there were certainly some who made a point of mentioning that they have at times received excellent service from overseas call centers. In particular, the younger group seemed to have less of a problem with this type of

service.

Participants also seemed willing to endure some level of challenge in dealing with telecoms. One participant pointed you “must be willing to wait” while another added “it’s just the number of people trying to call in.” In general, they seemed relatively willing to accept these difficulties and seemed to sympathize somewhat with their providers – particularly when the issues they contacted the providers about were resolved to their satisfaction in the end.

#### 1. Customer service improvements

In general, despite the many frustrations experienced, participants felt that the telecommunications industry was improving and making some amount of effort to, at the very least, give “the impression of customer service improved in the eyes of consumers.” Furthermore, participants were generally happy with the quality of product received from the telecommunications providers and felt that this was improving as well. It was noted that the telecommunications industry was no worse than any other industry sector when it came to customer service. In fact several participants felt the telecommunications industry compared favourably for its customer service in contrast with utilities such as Hydro-Quebec and government departments or banks or credit card companies or airlines. It was generally felt that customer service improvements in the industry were also occurring despite the fact that customer service reps deal with increasingly complex technology and issues. However, once again this was an area with a diversity of views as some felt that “it’s always been the same with the big companies.” None of the participants felt that there was any decline in customer service levels.

#### 2. Reasons for choosing a telecommunications service provider

When it came to purchasing or signing up for telecom service, participants generally felt that the quality of the customer service department was not a key issue. It was felt that it is simply too

difficult to judge and compare customer service before purchasing. The decision was commonly made based on issues such as price, quality of product and friends' recommendations. As one person stated, "I don't care about the customer service until I have a problem...you can't have one month of free of customer service." However, it was generally acknowledged that customer service could – and in some cases was reported to – lead to switching to another telecom company. As another participant stated, "the reason you choose the company is not customer service but the reason why you abandon the company may be customer service."

Interestingly, there appears to be a wide range of thresholds at which participants would consider switching telecoms. This threshold was impacted by both contracts and convenience of switching. While contracts were an issue during the period that they were in effect, many seemed to enjoy having the opportunity to renegotiate them once they expired since it seemed to upset the balance of power in their favour. But even when contracts were not in effect the challenge of having to change providers for many bundled services and then even to have to return hardware for internet, phone and cable was simply too much hassle for some. After experiencing some issues with service, one participant recalled, "my solution was just cancelling the whole services and then going back to it when I couldn't find anything else. I figured there's a phone, cable internet and I had to return everything – it was just too much work."

There was some difference of opinion on whether one could expect better service from larger telecom companies. Some felt that the larger companies would have the resources, personnel and policies to better serve them while others felt that it was more likely that smaller companies would be more motivated to serve customers in an effort to grow their businesses. Participants had varied opinions as to whether any one company had a reputation for having better customer service than others. Some were convinced that Bell Canada was better while others were convinced that Rogers or Videotron was better in this regard. It was noted in Montreal that Bell used to have a very poor reputation for customer service and now seemed to be trying to improve.

#### 4. Definition of good customer service

Participants were asked to describe some of the things they felt an ideal customer service experience in dealing with a telecom should include. Key issues here included better and faster phone service, as well as the courtesy and helpful of the human being you deal with. While some wait time was expected it was generally felt that if this could be reduced as much as possible this would be a tremendous benefit.

While some felt that little or no wait time was acceptable, most felt that about two to three minutes should be the maximum they are expected with a wait before talking to a live person. They certainly felt that 20 minutes was too long. It was also felt by many that if they were to be put on hold; it would be nice to have an accurate estimate of how long the hold would be.

#### 5. Suggested improvements in customer service

Adequate training of customer service representatives was also seen as key to a positive experience. Participants felt that training in basic people skills such as showing empathy and listening skills was critical since it made an enormous difference when service reps showed concern and genuine interest in helping. They also felt that basic etiquette and politeness were also important skills for representatives to constantly refine. They should be there to serve and not to sell.

Some participants also wished that customer service representatives, particularly those who answer initial calls, be trained in more areas of their company in order to reduce the need to transfer callers. It was considered important that the representatives understand and receive adequate training on their companies' computer systems. Finally, one participant pointed out that even training in basic company issues such as how invoices are created and interpreted would be helpful. As one participant stated "It's not like they need to know technical or really in-depth specifics, but if I don't understand what my bill says - they should know how to read a bill."

While participants considered it important for service reps to have a good understanding of their computer systems it was also considered important that the information contained in these systems be accurate and up to date. When changes were made to an account, participants felt that these changes should be implemented and available to the organization immediately. They expected that their next bill reflect the changes and that if they called back the next person they talked to would have access to the changes as well.

It was also considered important that policies and procedures empower the representatives to solve client problems effectively. For some, it was felt that their issues and suggested solutions were reasonably dealt with and that the CSR would help them if allowed, but that they were hampered by systems or policies. Needless to say they found this situation frustrating.

In the end it was generally agreed, that the best service calls were those in which the issue was resolved quickly, efficiently and finally.

The most common single suggestion was to have a person answer the phone initially who could quickly determine who the caller needed to talk to and could then transfer the caller to – as opposed to dealing with “Emily”. Some also suggested that it would be good to be able to have a printable “key” of the menus and voice commands so that if you do have to call customer service you can quickly punch in the right numbers or say the right words without having to listen to every menu being recited.

## 6. Appealing unresolved issues and disputes

When asked what they did when they felt that their issues were not being adequately addressed by the customer service person or department they had reached participants most common method of escalating the complaint was to ask for a manager within the department. Few

reported going beyond this, and some talked about abandoning the company for other providers if satisfaction could not be achieved after dealing with a manager in a call center. Only one participant was aware of other methods of escalating a complaint within a company. He spoke of taking his complaint to the President's office at Rogers. For some, however, the available manager was as far as the complaint went and one even reported that if she didn't get what she wanted then "sometimes I let things slide as a result."

There was little or no awareness that there was any way of appealing to anybody outside of the company they were dealing with. Some guessed that there might be an ombudsman or the CRTC, but no one knew for certain. Only one participant claimed to have heard of the Commissioner for Complaints for Telecommunications Services and she seemed quite unclear as to what the actual mandate was. It was interesting that when the CCTS was discussed many participants seemed very interested and had further questions about the mandate and where they could find more information. Quite a few made a point of taking the time to write down and save the name. Participants were certainly interested in knowing where they could potentially take such issues.

## APPENDICES

November 10, 2009

Environics Research

Attitudes towards Telecommunications Customer Service

Discussion Guide

PN6565

Option Consommateurs

### 1.0 Introduction to Procedures (10 minutes)

Welcome to the group. We want to hear your opinions. Not what you think other people think – but what you think!

Feel free to agree or disagree. Even if you are just one person among ten that takes a certain point of view, you could represent millions of Canadians who feel the same way as you do.

You don't have to direct all your comments to me; you can exchange ideas and arguments with each other too.



You are being taped and observed to help me write my report.

I may take some notes during the group to remind myself of things also.

The host/hostess will pay you your incentives at the end of the session.

Let's go around the table so that each of you can tell us your name and a little bit about yourself, such as what kind of work you do if you work outside the home and who lives with you in your house.

## 2.0 Contacting telecommunications customer service (10 minutes)

Tonight we are going to be discussing your experiences with customer service in dealing with telecommunications companies. When I say telecommunications companies I mean phone companies – cellular or land-line, Internet Service Providers (ISPs) and also cable or satellite TV companies. Your dealings could be by phone, in person or online as well.

How many of you (show of hands) have called your ISP in the last couple of years? What about your cell phone provider? What about your cable company? What about your phone company?

In general, do you feel you know or can easily find out how to contact customer service at any of your telecommunications providers?

IF YES, How do you know? PROBE: On the bill, the website, phone book, other?

Would you say that the information about how to contact customer service is easy to access? Was it clearly explained?

## 2.0 Experiences with telecommunications customer service (30 minutes)

I would like you to each take a pen and paper and jot down the last two or three times where you have had to deal with customer service at one of these companies for any reason and just make note of what kind of company you called (i.e. phone, cable, internet etc...), what it was about (NB: we are interested any of the reasons why you might have dealt with customer service – technical support, billing issues, complaints, questions about the service etc...) and what you remember about the experience.

Let's now hear about your experiences. I'd like to go around the table and have you each tell us which companies you called and what the nature of the call was.

PROBE: Was it to make changes to the service package you had with the company? To change your address? To make a complaint? Other?

How many of you would say that you called the company to complain about something? IF YES: What were you complaining about? Technical support? Billing issues? Other?

What medium did you use to contact customer service? Was it by phone? In person in a shop? Online?

Would you say that you were dealt with quickly or were you kept waiting a lot?

About how long did it take you get serviced?

Did you think this was satisfactory?

Did you get what you wanted the first time you contacted the company or did you have to go back to them more than once over the same issue?

How many times did you have to contact them?

In the end was the issue that caused you to contact customer service resolved one way or the other? Were you satisfied with how it was resolved?

IF NOT, did you take any further steps? What?

When you contacted customer service, did you deal with one customer service representative or with several?

What did you think of the way you were treated by the customer service rep? Did they give you useful answers? Relevant answers? Were they easy to understand?

#### 4.0 Overall attitudes towards customer service (20 min.)

When you choose which telecommunications company to use, to what extent is the quality of customer service a factor?

Do you think that telecommunications companies differ at all when it comes to customer service?  
Are some better than others?

What about corporate policies on customer service. Have any of you chosen to use one company over another because they had a customer service policy that attracted you?

Did you choose your telecommunications provider because of its reputation for customer service and how it is reputed to treat its customers?

Are there other reasons why you choose one telecom company over another?

In your opinion, what are the main criteria or elements that constitute good customer service?

In your opinion, what is poor customer service? What are the factors that can make customer service poor?

In general are you satisfied with the customer service at the telecom company you deal with?  
Why? Why not?

Over the last couple of years do you think their customer service has improved or deteriorated or stayed about the same?

In what way do you think customer service can be improved? What can telecommunications companies do differently?

## 5.0 Where to turn if dissatisfied (10 min.)

If you are dissatisfied with how you have been treated by customer service, what recourse do you have? Is there anywhere you can turn?

Are there any other agencies you can turn to? Which ones?

Have any of you ever heard of the Commissioner for Complaints for Telecommunications Services? Do you know what it is and what its mandate is?

Have any of you ever had any contact with it?

Do you have any last comments on this whole topic?

Thanks for your participation!

## **Médiagraphie**

### Monographies et articles

- BERGERON, Ulysse. *Commerce*, « La chute d'une marque », septembre 2008, p. 16.
- COLLINS, James C. *Good to Great : Why some Companies Make the Leap – and Others Don't*, HarperBusiness, New York, 2001, 300 pages.
- DANSEREAU, Suzanne. *Les affaires*, « Le mauvais service à la clientèle déplaît plus à la clientèle que des prix trop élevés », 17 au 23 janvier 2009, p. 27.
- DOYLE, John. *The Globe and Mail*, « Ten things I Hate about Cable Companies », 2 juin 2009, p. R3.

- Léger Marketing. *L'entreprise infidèle ; les clients veulent être loyaux, mais les entreprises les font fuir*, Les Éditions Transcontinental, fondation l'entrepreneurship éditions, Québec, 2009, 210 pages.

### Rapports et communiqués de presse

- Association canadienne des télécommunications sans fil (ACTS). *Code de conduite de l'ACTS à l'intention des fournisseurs de services sans fil*, 13 août 2009, disponible sur le Web au <http://www.cwta.ca/CWTASite/french/codedeconduite.html>
- GENESYS. *The Cost of Poor Customer Service*, Octobre 2009, 8 pages.
- Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10001 :08 (ISO 10001 :2007), *Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives aux codes de conduites des organismes*, Association canadienne de normalisation, 2007.
- Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10002 :04 (ISO 10002 :2004), *Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes*, Association canadienne de normalisation, 2007.
- Norme nationale du Canada, CAN/CSA-ISO 10003:08 (ISO 10003 :2007), *Management de la qualité – Satisfaction du client – Lignes directrices relatives à la résolution externe de conflits aux organismes*, Association canadienne de normalisation, 2007.
- Option consommateurs. *Entreprises de télécommunications ; Une facture unique et incompréhensible ?*, 2009, 157 pages.
- Option consommateurs. *L'assurance habitation ; Plaidoyer pour la lisibilité des contrats: pour être lu et compris par les consommateurs*, 2006, 58 pages.
- Option consommateurs. *Code de conduite de l'ACTS – de la poudre aux yeux, selon Option consommateurs*, 1<sup>er</sup> septembre 2009, disponible au [http://www.option-consommateurs.org/salle\\_presse/communiques/239/](http://www.option-consommateurs.org/salle_presse/communiques/239/)
- Rapport annuel 2008-2009 du CPRST : [http://ccts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST\\_Rappor\\_-Annuel\\_2008-2009.pdf](http://ccts-cprst.ca/wp-content/uploads/2010/01/CPRST_Rappor_-Annuel_2008-2009.pdf)
- Statistique Canada, Le Quotidien, « Enquête canadienne sur l'utilisation d'Internet » (12 juin 2008)
- Statistique Canada, Le Quotidien, « Enquête internationale sur l'alphabétisation et les compétences des adultes » (9 novembre 2005)

### Entrevues

- L'entrevue avec les représentants de Rogers a été effectuée par conférence téléphonique le 27 janvier 2010.
- L'entrevue avec les représentants de Vidéotron a été effectuée aux bureaux de l'entreprise le 11 février 2010.
- L'entrevue avec les représentants de Bell a été effectuée par conférence téléphonique le 8 février 2010.
- L'entrevue avec Anthony Hémond de l'Union des consommateurs a été effectuée au téléphone le 11 janvier 2010.
- L'entrevue avec John Lawford du PIAC a été effectuée au téléphone le 25 janvier 2010.

### Reportages

- *La facture*, Radio-Canada, 13 octobre 2009, disponible dans les archives de l'émission à [www.radio-canada.ca/lafacture](http://www.radio-canada.ca/lafacture)

### Sites Internet mentionnés

- Bell : <http://www.bell.ca/home/>
- Bell Aliant : <http://promo.bellaliant.net/PromoPage.jsp>
- Bell Canada Enterprises : <http://www.bce.ca/fr/>
- Better Business Bureau : <http://www.bbb.org>
- Code civil du Québec (Publications Québec) :  
<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/CCQ/CCQ.html>
- Commissaire aux plaintes relatives aux services de télécommunications :  
<http://www.ccts-cprst.ca/fr/>
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes :  
<http://www.crtc.gc.ca/fra/accueil-home.htm>
- Environics Research Group : <http://research-environics-net.sitepreview.ca>
- Grand dictionnaire terminologique : <http://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/gdt.html>

- Infopresse : <http://www2.infopresse.com/Default.aspx>
- Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques :  
[http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s\\_1::bo-ga:l\\_1/20090818/fr?page=1](http://laws.justice.gc.ca/fr/showdoc/cs/P-8.6/bo-ga:s_1::bo-ga:l_1/20090818/fr?page=1)
- Loi sur la protection du consommateur (Publications Québec) :  
[http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P\\_40\\_1/P40\\_1.html](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_40_1/P40_1.html)
- Ministère de la justice : <http://www.justice.gc.ca/fra/index.html>
- MTS Allstream : <http://www.mts.ca/>
- Office de la protection du consommateur : <http://www.opc.gouv.qc.ca>
- Public Interest Advocacy Center : <http://www.piac.ca/index.html>
- Rogers : <http://www.rogers.com/web/Rogers.portal>
- Sasktel : <http://www.sasktel.com/>
- Shaw : <http://www.shaw.ca/en-ca/>
- Sid Lee : <http://www.sidlee.com/>
- Telus : <http://www.telusquebec.com/>
- Twitter : <http://twitter.com/>
- Union des consommateurs : <http://www.consommateur.qc.ca/union-des-consommateurs/>
- Vidéotron : <http://www.videotron.com/service/>
- Youtube : <http://www.youtube.com>