

Article

SAAQ : le grand chantier des communications écrites

Krystel Delage

Conseillère en expérience client
Société de l'assurance automobile du Québec

Krystel Delage est conseillère en expérience client et responsable des domaines d'affaires dans le projet de révision des communications écrites de la Vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier (VPASRR), à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Cette société d'État a pour mission principale de protéger les personnes contre les risques liés à l'usage de la route et de contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements en matière de sécurité routière. Cette mission recoupe plusieurs mandats, dont l'administration du régime public d'assurance automobile, la gestion de l'accès au réseau routier et la promotion de la sécurité routière. La SAAQ relève du ministère des Transports.

Krystel Delage revient sur le grand projet de simplification des communications écrites entamé par la VPASRR en 2018 et se terminant en décembre 2022.

Des milliers de modèles de lettres

La VPASRR a entrepris un virage client au cours des dernières années. En 2018, elle s'est lancée dans un projet de simplification des communications écrites qu'elle envoie à ses clients. Ce projet s'inscrit lui-même dans un projet de grande envergure pour la SAAQ : la refonte de ses systèmes informatiques.

La VPASRR envoie, annuellement, environ 20 millions de lettres à près de 8 millions d'utilisateurs. Ces lettres sont produites au moyen de 2500 modèles qui génèrent des communications écrites différentes, selon la situation. Pour alimenter les nouveaux systèmes informatiques, la VPASRR souhaitait fournir de nouveaux modèles de lettres davantage axés sur les besoins des clients (ex. : obtenir de l'information relative à leur dossier, comprendre les démarches attendues) plutôt que sur ceux de l'organisation.

Pour commencer ce projet, un grand travail d'analyse et de fusion a été réalisé par une toute petite équipe composée de rédacteurs du Groupe Rédiger (NDLR un groupe de recherche en rédactologie de l'Université Laval) et de membres du personnel de la SAAQ, permettant de faire passer le nombre de modèles de lettres à réécrire de 2500 à 1200. Il fallait ensuite réécrire ces modèles, mais aussi s'assurer qu'ils couvraient toutes les situations possibles pour tous les clients. Il faut dire qu'avant le changement technologique, les systèmes informatiques ne « se parlaient pas » ; ainsi, pour chaque événement dans le parcours d'un client (ex. : suspension du permis de conduire, amende à payer, immatriculation d'un véhicule à renouveler), les systèmes produisaient automatiquement une lettre. Le client pouvait donc recevoir différentes lettres à quelques jours d'intervalle. Les nouveaux systèmes informatiques permettent de broser un portrait complet du dossier du client et, donc, de générer des communications écrites qui font état de l'entièreté du dossier du client. Finalement, dernier souhait, mais non le moindre, la VPASRR désirait améliorer la qualité de ses communications : elle voulait les simplifier, mais aussi les rendre plus claires et bienveillantes.

Au plus fort du projet, environ 75 personnes ont travaillé de concert. Des rédacteurs du Groupe Rédiger, accompagnés d'employés de la SAAQ (experts de contenu, analystes, rédacteurs), ont mené les travaux de rédaction qui ont été regroupés en 3 grands domaines d'affaires :

- Alcool ;
- Médical ;
- Permis, Immatriculation et Contrôle routier.

Parallèlement, pour chaque domaine d'affaires, des ateliers hebdomadaires ont été tenus pour avancer les différentes versions des lettres, réécrites en lots. À ces noyaux se sont joints plusieurs experts de contenu, des avocats et des traducteurs. Non seulement le contenu devait être parfait d'un point de vue linguistique, mais il fallait également qu'il soit cohérent avec les nombreux textes de loi, notamment ceux du Code de la sécurité routière.

La voix du client

L'une des dimensions les plus importantes du projet s'est révélée être la [consultation des clients](#). Afin de s'assurer que les lettres réécrites étaient réellement comprises, l'équipe a consulté, à plusieurs reprises, un panel Web constitué de clients de la SAAQ. Des lettres réécrites leur étaient soumises, accompagnées de questions visant à valider leur compréhension. Ces consultations ont révélé que, dans l'ensemble, les lettres étaient bien comprises et que le ton employé était bon. Cependant, elles ont aussi permis de mettre en lumière des enjeux de compréhension auxquels l'équipe n'avait pas

porté attention. Des choses toutes simples ont facilement pu être améliorées : à titre d'exemple, la mention « p. j. », qui n'était pas comprise par tous, est devenue « pièce jointe ».

Au total, il y a eu 5 vagues de consultation, pour près d'une vingtaine de lettres testées. Pour chacune d'elles, entre 125 et 150 répondants se sont prononcés.

Des enjeux et des réussites

Les enjeux ont été nombreux tout au long de la réalisation de ce projet de révision des communications écrites. Le principal concerne la multitude d'intervenants impliqués dont les visions et priorités pouvaient être fort différentes. La conciliation des besoins et la recherche de compromis ont été des défis de tous les instants.

Quant à la collaboration avec le secteur des technologies de l'information, elle a été particulièrement complexe dans la mesure où le projet de réécriture des lettres et le projet de refonte des systèmes informatiques n'étaient pas parfaitement arrimés. Il faut dire que la tâche était colossale pour l'équipe informatique : elle devait intégrer au nouveau système des lettres à la programmation beaucoup plus complexe. Impossible de faire autrement : les communications doivent maintenant prévoir une multitude de cas de figure pour être autant que possible propres à la situation de chaque client. De ce fait, l'effort de programmation devient considérable.

Personne ne se doutait que la réécriture d'une lettre pouvait mener à des échanges aussi émotifs ! La gestion des émotions s'est avérée une difficulté plutôt surprenante. Chacun arrivait avec son bagage, ses perceptions et sa vision d'une lettre claire et simple. Des discussions plutôt costaudes autour du choix d'un mot ou du retrait d'une information ont été monnaie courante. Avec le recul, nous pouvons dire que cela démontrait la passion et l'investissement dont faisaient preuve les coéquipiers ! Réunir toutes les personnes impliquées à une table d'arrimage bimensuelle pour discuter des problématiques a beaucoup aidé à régler les désaccords et à faire avancer le projet.

Outre ces enjeux, d'autres devront être pris en charge dans un futur rapproché. En effet, étant donné que la fenêtre d'opportunité pour réaliser ce projet était plutôt petite, tous les efforts ont été mis uniquement sur les lettres. De ce fait, il y aura un immense travail à entreprendre pour assurer une cohérence entre les lettres et les autres outils communicationnels de l'organisation, comme son site Web ou ses publications.

Du côté des réussites, la plus grande est sans contredit celle d'avoir mis l'aspect humain au centre des communications d'une grande organisation. Dans le cas de la VPASRR, pour une vice-présidence qui gère annuellement des millions de communications, c'est un virage à 180 degrés ! Il

va sans dire que c'était un projet d'envergure. Y avoir pris part est une grande fierté, une expérience excessivement enrichissante sur le plan professionnel et personnel. Les lettres sont un legs de grande valeur, car elles auront un effet positif sur la vie des clients. Grâce à elles, ils seront mieux outillés pour mener à bien les démarches que la SAAQ leur demande de réaliser.

Une autre réussite a été l'utilisation du mode de gestion agile, un mode qui a permis de travailler efficacement dès les premiers jours. Il permettait l'identification rapide des bloquants de même que leur prise en charge par les bonnes personnes. De plus, ce mode de gestion a grandement facilité le transfert en virtuel lorsque la pandémie est arrivée. Ainsi, plus des deux tiers du projet auront été réalisés entièrement à distance.

La mise en place d'orientations de réécriture claires et auxquelles tous ont adhéré rapidement est aussi un bon coup qui mérite d'être souligné. Ces lignes directrices ont permis d'assurer une cohérence entre les travaux des différentes équipes de travail.

Conseils pour relever un tel défi

Avant d'entreprendre la réalisation d'un tel projet, il vaut mieux prendre le temps de s'outiller : se doter de méthodes de travail efficaces, évidemment, mais aussi s'entourer de gens impliqués, mobilisés et qui savent faire preuve d'écoute. C'est une condition essentielle. Il faut être animé d'une sincère volonté de bien servir les gens. De plus, une telle entreprise demande de faire preuve, à tous les instants, d'un grand esprit de collaboration et de beaucoup d'humilité.

Comme sur tout bon navire, il importe d'avoir un excellent capitaine. Un chef de projet impliqué, rigoureux, créatif et conciliant est un atout majeur. L'équipe du projet a eu cette chance.

Finalement, pourquoi ne pas voir ce qui se fait ailleurs ? S'inspirer des bons coups des autres et prendre note de leurs erreurs pour éviter de les répéter est une stratégie gagnante.