

Article

# SAAQ : le grand chantier des communications écrites

Christine Côté-Dubuc  
Conseillère en amélioration continue  
Société de l'assurance automobile du Québec

Christine Côté-Dubuc est conseillère en amélioration continue dans le projet de révision des communications écrites à la Direction de l'amélioration continue de la vice-présidence aux services aux assurés à la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ).

Christine Côté-Dubuc revient sur le grand projet de simplification des communications écrites entamé par la vice-présidence aux services aux assurés en 2016 et qui s'est terminé en 2022.

## **Un triste accident comme moteur d'un grand changement**

L'élément déclencheur de ce projet d'envergure a été l'accident de la route d'une personne proche de la vice-présidente et son obligation de passer par les services d'indemnisation de la SAAQ. Bien vite, cette personne a remarqué que le contenu technique des lettres était peu accessible à des lecteurs peu familiers avec des termes propres aux domaines médical et juridique. Il y avait là quelque chose à faire pour rendre ces lettres plus digestes pour les personnes éprouvées par un accident de la route.

## **Un projet d'envergure**

La vice-présidence aux services aux assurés envoie près de 600 000 lettres par année aux clients qui ont subi un accident de la route. Au départ, la vice-présidence comptait un total de 3800 modèles de lettres. Après un important exercice d'analyse et de fusion, ce sont près de 1200 modèles de lettres qui ont été conservés, puis réécrits.

Toute l'équipe de projet était constituée de ressources internes : il y avait 4 rédacteurs qui formaient l'équipe centrale, autour de laquelle ont gravité près de 110 personnes durant les 5 années de réalisation du projet. Tous les secteurs de la vice-présidence ont participé au projet, soit des agents

d'indemnisation en contact direct avec les clients aux équipes du système informatique. Le projet était divisé en 12 blocs selon le sujet des lettres et la validation impliquait tout le monde.

Faute de temps et de ressources, il a fallu restreindre la portée du projet. La révision des lettres étant en soi un défi de taille, il n'a pas été possible de réécrire d'autres documents informationnels comme les pages Web, les dépliants ou autres brochures. Il n'a pas été possible non plus d'envisager la réécriture des documents ou pages transactionnels. Ainsi, l'arrimage avec les formulaires, les publications et le site se fera dans un deuxième temps.

## **Des lettres personnalisées**

La réécriture des lettres visait à développer des principes de rédaction et des orientations d'écriture qui, évidemment, optimisaient la communication : un contenu clair et facile à comprendre, bien organisé, bien présenté. Cependant, le principe directeur était de mettre le client au centre de la communication : il fallait dorénavant personnaliser les lettres en communiquant en fonction du parcours du client plutôt que selon les besoins de l'organisation.

De même, la vice-présidence souhaitait installer une relation de confiance entre l'agent d'indemnisation et le client. C'est pourquoi les responsables du projet ont choisi que l'agent d'indemnisation s'adresse dorénavant à ses clients en utilisant le « je ». Cette logique s'appuyait sur le fait que le dossier d'un client est toujours attribué à un agent qui doit signer la lettre qu'il transmet. S'adresser au client en utilisant le « je » avait donc plein de sens. Cette relation de proximité est rarement possible dans les communications administratives, où plusieurs personnes peuvent intervenir dans le dossier d'un client. Cette nouvelle façon de faire représente un gain important en termes d'expérience client, mais il s'est avéré être un enjeu de taille au niveau de la gestion du changement. Les critiques ont été nombreuses, car ce changement a été accueilli avec beaucoup de réticence.

## **De grandes réussites**

Le fait de mener le projet à terme, dans les délais prévus, est en soi une grande réussite. Tous les rédacteurs du projet sont restés en poste durant les 5 années qu'a duré le projet. Cette stabilité fut un facteur de succès indéniable. L'efficacité et la cohérence qu'a développée cette équipe au fil du temps ont permis de livrer un projet réussi, et ce, dans les temps.

L'implication de tous les niveaux de l'organisation, dès le départ, a été une condition de succès. Travaillant dans un mode de gestion participatif inspiré de la méthodologie Lean, toutes les ressources ont investi temps et efforts de manière efficace. Bien vite, une belle synergie d'équipe s'est installée : les nombreuses validations en groupe nécessitaient des échanges fréquents sous forme d'ateliers et de discussions.

La réalisation et, surtout, la réussite d'un tel projet reposent nécessairement sur la participation de personnes engagées, persévérantes et ayant une grande passion pour la langue française et l'expérience client. De même, les ressources se sont montrées ouvertes à la critique et ont fait preuve d'un grand esprit de conciliation.

Finalement, soulignons que l'implantation hâtive de principes de rédaction clairs et d'orientations d'écriture bien définies a permis de régler les conflits rapidement et d'arriver à un consensus. De plus, tenir un cahier des décisions a grandement contribué à l'efficacité en terme de gestion du temps.

Ce chantier majeur en a inspiré d'autres : l'équipe de projet a été interpellée à plusieurs reprises pour partager son expérience avec d'autres équipes qui souhaitaient se lancer dans la révision de leurs communications écrites, notamment celle de la vice-présidence à l'accès sécuritaire au réseau routier de la SAAQ. Ce partage a permis de lancer ce projet sur de bonnes bases.