L'ACCOMPAGNATEUR

GÉNÉRATION @ – PHASE III

RAPPORT SUR LE VOLET ORGANISATIONNEL

juin 2011

Le CEFRIO est un centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il regroupe plus de 150 membres universitaires, industriels et gouvernementaux ainsi que 60 chercheurs associés et invités. Sa mission : contribuer à faire du Québec une société numérique, grâce à l'usage des technologies comme levier de l'innovation sociale et organisationnelle. Le CEFRIO en tant que centre de liaison et transfert réalise, en partenariat, des projets de recherche-expérimentation, d'enquêtes et de veille stratégique sur l'appropriation des TIC à l'échelle québécoise et canadienne. Ces projets touchent l'ensemble des secteurs de l'économie, tant privé que public. Les activités du CEFRIO sont financées à près de 64 % par ses propres projets et à 36 % par le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, son principal partenaire financier.

Chercheur responsable du volet organisationnel et
Auteur du présent rapport : Christian Boudreau, ENAP

Équipe du projet Génération A

Équipe CEFRIO

Josée Beaudoin
Vice-présidente Innovation et Transfert

Francine Thomas
Directrice de projet (volet 2)

Mélanie Fontaine
Chargée de projet

Raphaël Danjou
Chargé de veille

Chercheurs universitaires associés au projet

Christian Boudreau, ENAP (volet 2)
Magda Fusaro, UQAM (volets 1 et 2)
Sylvain Sénécal, HEC Montréal (volet 1)
Sandrine Prom Tep, HEC Montréal (volet 1)

Partenaires du projet

Régie des rentes du Québec
Revenu Québec
Société de l'assurance automobile du Québec
Services Québec

Partenaires technologiques

Bell Canada
Les Systèmes Cisco Canada Cie ltée

Principal partenaire financier du CEFRIO

Pour tout renseignement complémentaire, communiquez avec le CEFRIO.

Bureau de Québec
888, rue Saint-Jean
Bureau 575
Québec (Québec)
G1R 5H6
Tél. : 418 523-3746
Courriel : info@cefrio.qc.ca

Bureau de Montréal
550, rue Sherbrooke Ouest
Tour Ouest, bureau 471
Montréal (Québec)
H3A 1B9
Tél. : 514 840-1245
Site Internet : www.cefrio.qc.ca

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Table des matières

Introduction 5

1 Méthodologie 7

1.1 Échantillon, technique de collecte et stratégie d'analyse 7

1.2 Conditions de l'expérimentation et portée de la recherche 8

2 Conditions de l'expérimentation 11

2.1 Une relation de face-à-face qui s'apparente à un entretien en coprésence 11

2.2 Apprentissage et qualifications requises 12

2.3 Gestion du temps de travail 13

2.4 Durée de l'entretien 14

2.5 Transfert d'un organisme à l'autre 15

2.6 Utilisation des instruments périphériques à la téléprésence 16

2.7 En résumé 18

3 Contexte et axes de déploiement 19

3.1 Doit-on améliorer le système de téléprésence ? 19

3.2 L'État doit-il continuer à investir dans des services en face-à-face ? 21

3.3 Un mode de prestation en appui aux bureaux en région 22

3.4 Axes de déploiement 25

Conclusion 29

Annexe 1 Liste des personnes rencontrées en entrevue 31

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Introduction

Le projet *L'Accompagnateur* s'inscrit dans un projet de recherche plus large du CEFRIO, appelé *Génération @*. Troisième phase de *Génération @*[1], le projet *L'Accompagnateur* vise à expérimenter l'utilisation d'un dispositif audiovisuel à haute définition[2], que nous appellerons téléprésence[3], dans la prestation de services publics offerts à des aînés. Plus précisément, ce dispositif a permis à des aînés d'être en contact audiovisuel à distance avec des préposés de trois organismes publics : Revenu Québec, Régie des rentes du Québec et Services Québec. L'expérimentation s'est déroulée à Place des aînés de Laval[4], entre septembre et décembre 2010, sous la supervision directe de la chercheuse Magda Fusaro (UQAM) et de son équipe.

Les entretiens en mode téléprésence entre les aînés et les préposés se sont déroulés dans une salle fermée à Place des aînés. Cette salle était dotée d'un dispositif technologique comprenant les appareils suivants : un grand écran qui permet à l'aîné de voir et d'entendre le préposé, un téléphone qui contrôle l'accès à la téléprésence, un ordinateur portable branché sur Internet qui permet de naviguer exclusivement dans les sites des ministères participants, une imprimante et un outil appelé « document caméra » pour projeter des documents sur l'écran de téléprésence du préposé.

L'étude du projet *L'Accompagnateur* a été scindée en deux. Une première partie, sous la responsabilité de la chercheuse Magda Fusaro, a permis d'étudier de façon précise les interactions entre les aînés, le dispositif technologique et les préposés à l'intérieur de cette expérimentation. La chercheuse s'est entre autres intéressée aux réactions des aînés vis-à-vis de ce dispositif. La deuxième partie de l'étude, sous la responsabilité du chercheur Christian Boudreau, de l'ENAP, a permis d'examiner les conditions organisationnelles liées à l'utilisation de la téléprésence en tant que nouveau mode de prestation de services publics. Le présent rapport porte essentiellement sur ce volet organisationnel. Plus précisément, nous y abordons la qualité et l'efficience de la

1. Les deux premières phases du projet *Génération @* avaient pour objectif de consulter les aînés québécois par le biais d'une enquête, de groupes de discussion et de tests de convivialité afin de dresser un portrait de l'appropriation des TI par les aînés.
2. Développé par Bell Canada et Les Systèmes Cisco Canada Cie ltée.
3. Par téléprésence nous entendons tout dispositif permettant à deux ou plusieurs personnes de se voir et de se parler à distance, au point de simuler un face-à-face en coprésence.
4. Place des aînés est un centre socioculturel et sportif qui accueille les personnes de 50 ans et plus dans le milieu lavallois.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

téléprésence au regard d'autres modes de prestation de services publics. Le rapport vise aussi à alimenter la réflexion quant à un déploiement plus large de ce mode de prestation.

Le rapport comporte trois sections. La première précise la démarche méthodologique de l'étude, en particulier la nature de l'échantillon, les stratégies de collecte et d'analyse ainsi que la portée de la recherche. La deuxième traite de dimensions organisationnelles liées à l'expérimentation de la téléprésence, à savoir la qualité de l'entretien, les apprentissages requis, la gestion du temps de travail, les transferts et l'utilité des divers périphériques. La troisième, qui déborde le contexte immédiat de l'expérimentation, s'ouvre sur des considérations organisationnelles dans une perspective de déploiement. Les pistes de réflexion qui y sont abordées ont pour principal objectif d'alimenter la discussion sur l'utilisation possible d'un mode de prestation audiovisuel à une plus large échelle. En somme, le présent rapport met la table pour un éventuel débat sur les suites à donner quant au déploiement de la téléprésence au Québec.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

1 Méthodologie

1.1 Échantillon, technique de collecte et stratégie d'analyse

L'expérimentation s'adressait surtout à des aînés : tous, sauf deux, avaient plus de 60 ans. Au total, 35 personnes (ci-après appelées usagers) y ont participé : 22 femmes et 13 hommes. Revenu Québec a été l'organisme le plus sollicité durant l'expérimentation : 19 participants l'ont contacté. Pour cet organisme, la durée moyenne des contacts était de 16 minutes et 30 secondes. Services Québec a été contacté 14 fois pour une durée moyenne par contact d'environ 10 minutes. La Régie des rentes du Québec a été contactée à 9 reprises pour une durée moyenne par contact d'environ 18 minutes.

La collecte et l'analyse des données se sont déroulées en plusieurs étapes. Nous avons d'abord consulté les enregistrements audio et vidéo d'une vingtaine d'entretiens entre des aînés et des préposés[5]. Le visionnement et l'analyse sommaire de ces enregistrements ont permis de nous familiariser avec la nature des interactions entre les aînés et les préposés par l'entremise de la téléprésence. Ils ont permis également de mieux comprendre et d'illustrer les propos tenus par les personnes en entrevues. Ces entrevues ont été menées en deux temps.

Une première série d'entrevues ont été réalisées auprès de personnes ayant participé à l'expérimentation, soit cinq préposés aux renseignements (ci-après appelés préposés) et six gestionnaires en matière de prestation de services. Des représentants des trois organismes participants ont été rencontrés lors de cette première série d'entrevues afin de bien cerner les conditions d'expérimentation de la téléprésence, tout en abordant certaines conditions de déploiement. Au terme de ces entrevues, nous avons produit un premier document d'analyse qui a fait l'objet d'une présentation auprès de représentants des trois organismes participants, laquelle fut suivie d'une discussion portant principalement sur les conditions de déploiement de la téléprésence.

Nous avons ensuite amorcé une deuxième série d'entrevues menées auprès de gestionnaires responsables de l'implantation et de la réalisation d'autres projets de téléprésence dans leur organisation respective, soit le ministère de l'Emploi et de la

5. En vertu d'une autorisation accordée à la chercheuse Fusaro par le comité éthique à la recherche de son institution.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Solidarité sociale[6] et la Régie des rentes[7]. Par ces entrevues, nous avons pu, d'une part, élargir la réflexion sur les conditions de déploiement de la téléprésence et, d'autre part, dégager des axes de déploiement en nous appuyant sur d'autres expériences dans la fonction publique québécoise ainsi que sur une expérience menée en France.

En plus des entrevues, nous avons examiné certaines données statistiques sur l'évolution de l'utilisation par les clientèles des principaux modes de prestation offerts par les organisations participantes[8]. Enfin, les données analysées par la chercheuse Fusaro sur l'utilisation de la téléprésence par les aînés et les préposés ont été d'une grande utilité dans la réflexion sur les perspectives de déploiement de la téléprésence au Québec.

Pour analyser ces divers éléments, nous avons adopté l'approche par questionnement analytique (Paillé et Mucchielli, 2008, p. 141-159). Cette approche vise à donner des éléments de réponses pratiques à des questions pragmatiques. Le codage ou catégorisation des données s'articule autour de questions opératoires qui se précisent au fur et à mesure que progresse l'analyse. Les canevas d'entrevue servent souvent de point de départ de l'analyse par questionnement analytique. Ce fut le cas ici. Pour faciliter le codage et l'analyse, nous avons utilisé un outil d'analyse qualitative, MaxQDA.

1.2 Conditions de l'expérimentation et portée de la recherche

Tous les préposés rencontrés en entrevue ont affirmé avoir été séduits par l'idée d'utiliser un nouveau mode de communication auprès de leur clientèle, et ce, avant même de commencer l'expérimentation. Une fois l'expérimentation amorcée, ils se sont rapidement sentis à l'aise avec le dispositif ainsi qu'avec les formes d'interactions qui l'accompagnaient. Cependant, ils auraient souhaité davantage d'entretiens par téléprésence. D'abord, peu de personnes âgées se sont présentées au kiosque de téléprésence à Place des aînés lors des premières semaines d'expérimentation. Par la suite, les préposés ont souvent trouvé longues les attentes entre les entretiens par téléprésence. Il y a aussi eu du roulement dans la participation des préposés au projet, particulièrement auprès d'un organisme. Enfin, la téléprésence a été expérimentée auprès de la clientèle de Place des aînés, soit des personnes âgées le plus souvent à l'aise financièrement. Il ne s'agit donc pas d'un échantillon représentatif des personnes âgées et, encore moins, de l'ensemble de la population du Québec.

6. Le MESS expérimente deux projets de visioguichet, l'un dans le Centre-du-Québec (Nicolet et Bécancourt), l'autre dans la région de Chaudière-Appalaches (Lévis et Saint-Romuald).
7. La liste des personnes rencontrées lors des deux séries d'entretiens apparaît à l'annexe 1.
8. Les statistiques proviennent des rapports annuels des organismes participants ainsi que de données fournies par l'un des organismes participants.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Malgré une fréquence d'exposition parfois espacée, un certain roulement de personnel, un départ lent et un échantillon peu représentatif de la population québécoise, il a été possible de dégager de nos entrevues des constats des plus intéressants. La richesse de ces constats tient à la connaissance concrète des répondants de l'étude vis-à-vis de différents modes de prestation. En se référant à leurs expériences dans la prestation de services, les répondants ont pu en effet se prononcer sur l'utilité, les avantages et les inconvénients de la téléprésence non seulement à l'intérieur de l'expérimentation, mais aussi au regard de divers modes de prestation et contextes d'utilisation. L'analyse de ces informations a permis de dégager des pistes de réflexion qui, on le souhaite, éclaireront le débat quant à un possible déploiement de cet outil à plus large échelle.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

2 Conditions de l'expérimentation

2.1 Une relation de face-à-face qui s'apparente à un entretien en coprésence

La principale force du dispositif de la téléprésence est sans contredit la qualité de son image. La qualité est telle que les préposés ont l'impression d'être en coprésence avec les usagers : « C'est pratiquement comme si l'on était à l'accueil ». Une fois l'entretien commencé, les préposés ont tendance à oublier le dispositif, en particulier l'écran. On retrouve la même réaction du côté des usagers. Ainsi, la téléprésence tend à simuler les conditions d'une relation de proximité physique dite de coprésence : « C'est comme si j'étais assis à côté d'elle ». Un préposé soutient même qu'« on voit mieux sur l'écran que si l'on était à l'accueil ». La grandeur de l'image contribue aussi à cette impression de coprésence : « le fait qu'on ait un écran aussi grand, c'est comme si la personne était en face de nous ».

Pour les préposés, la précision de l'image offre l'avantage de bien voir les expressions non verbales et les réactions des usagers. Le non-verbal constitue un indice souvent fiable du degré de compréhension et d'aisance d'un usager devant la prestation d'un service, précisent-ils. Avec la téléprésence, « c'est leur figure qu'on voit, leurs expressions, et ça en dit beaucoup ». Par la simple observation du non-verbal, « on peut savoir si les personnes ont compris ou non [...] si le citoyen est satisfait ou non », affirme un préposé. En voyant avec précision les réactions des usagers, le préposé peut ainsi mieux détecter leurs contrariétés et ajuster en conséquence ses interventions, ce que le téléphone ne permet pas toujours de faire.

Des répondants voient un autre avantage dans la téléprésence par rapport au téléphone, soit celui d'inciter les usagers à faire preuve de retenue dans leurs propos : « C'est facile de tempêter après quelqu'un au téléphone quand tu ne le vois pas ». Les relations face à face contribueraient à réduire ce type d'emportements, précisent les répondants. En plus de favoriser un certain civisme, le face-à-face en coprésence ou en téléprésence permet de désamorcer des situations tendues, comme le signale un préposé :

> Quand les personnes se présentent à nous, parfois elles sont choquées ou nerveuses [...] notre présence fait en sorte qu'on est capable de les rassurer [...] de ramener la conversation puis de régler leurs problèmes.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

La téléprésence procure aussi l'avantage d'écarter les risques d'agression physique à l'égard des préposés au moment de l'entretien, soutient un gestionnaire. Comme les interactions se font à distance, les préposés sont susceptibles d'être exposés à moins de stress qu'en coprésence, notamment lorsque le client se montre agressif. Toujours selon le gestionnaire, ce sentiment de sécurité procurerait des avantages sur le plan psychologique (par exemple, une diminution du stress auprès des employés) qui se traduiraient par des gains organisationnels (notamment une diminution du nombre d'arrêts de travail).

2.2 Apprentissage et qualifications requises

Pour l'ensemble des préposés rencontrés, l'apprentissage des fonctionnalités de la téléprésence s'est fait rapidement. Une demi-journée de formation a suffi pour montrer aux préposés le fonctionnement du système et pour les amener à travailler de façon autonome dès les premiers entretiens. Malgré qu'on ait doublé certaines composantes du système (deux téléphones et deux écrans) du côté des préposés, ceux-ci ne semblent pas avoir éprouvé de difficultés particulières à utiliser le dispositif, contrairement aux personnes âgées :

> Il y avait un bouton ou deux à utiliser. Puis quand l'appel entrait, ça sonnait, on avait juste à peser sur le clavier [...] C'est comme si l'on répondait au téléphone.

Aucun préposé ne s'est senti mal à l'aise ou incommodé dans ce nouvel environnement de travail. Le fait d'avoir peu ou pas d'expérience dans les services en face-à-face ne semble pas avoir eu d'incidence sur l'aisance à utiliser le dispositif. Les cinq préposés rencontrés étaient tous volontaires et enclins à participer à l'expérimentation avant même de commencer. Au terme de l'expérimentation, ils ont vu dans ce dispositif une façon d'enrichir leurs tâches par un contact plus personnel avec le client que ne permet pas le téléphone ou le courriel.

De l'avis des participants, ce ne sont pas tous les préposés qui seraient à l'aise avec un mode de prestation en face-à-face, les obligeant à faire plus attention et à exercer un contrôle plus strict sur leurs comportements non verbaux que dans le cas du téléphone. Cependant, on peut penser que ce mode de prestation peut intéresser plusieurs préposés aux renseignements en raison du caractère sécuritaire des relations à distance. D'une certaine façon, la téléprésence combinerait les avantages à la fois du téléphone et de l'entretien en coprésence.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Pour les préposés, la téléprésence semble s'inscrire dans ce qu'ils font déjà, du moins en ce qui a trait à la nature des demandes et à la façon d'y répondre : « La matière ne change pas, la connaissance des outils de travail non plus. C'est seulement la façon de communiquer qui change », soutient l'un d'eux. L'utilisation de la téléprésence « s'est faite très naturellement [...] La différence, c'est que je voyais le citoyen », affirme un autre préposé habitué au mode téléphonique.

2.3 Gestion du temps de travail

Au cours de l'expérimentation, les préposés devaient souvent attendre de longues périodes avant de répondre à un client en téléprésence. Tous ont d'ailleurs regretté ne pas avoir eu des entretiens en téléprésence plus fréquents. Afin de meubler les temps morts de leurs préposés, les gestionnaires les ont conviés à réaliser d'autres tâches pendant les périodes d'expérimentation, comme répondre à des courriels ou traiter des dossiers. Pour certains préposés, il s'agissait de nouvelles tâches qui ont nécessité une formation en début d'expérimentation. Le fait de passer d'une tâche à une autre ne semble pas avoir causé de difficultés particulières pour les préposés.

Cependant, cette stratégie visant à optimiser la charge de travail des préposés, en les gardant constamment occupés, devait respecter l'exigence suivante : les préposés devaient être en mesure de prendre sans délai un appel en téléprésence qui leur était destiné et, ainsi, de cesser sur-le-champ les activités auxquelles ils s'adonnaient. Une fois l'entretien en téléprésence terminé, les préposés pouvaient reprendre leurs autres activités là où ils les avaient laissées. Dans la mesure où les préposés devaient être prêts à répondre illico à un appel en téléprésence, il a été convenu de ne pas meubler leur temps d'attente par des tâches qui les mettaient en contact direct avec l'aîné, en particulier l'entretien téléphonique. Il est plus difficile de couper court à un entretien téléphonique que d'interrompre une réponse à un courriel ou un traitement de dossier, précise-t-on. Pour les organismes qui offrent principalement des renseignements et des services par téléphone, cette exigence peut s'avérer quelque peu contraignante, particulièrement dans un contexte où la fréquence d'utilisation de la téléprésence est espacée et doit être comblée par d'autres tâches [9].

9. C'est ce qui fait dire à certains gestionnaires qu'il serait plus efficient sur le plan de l'organisation du travail de fonctionner par rendez-vous. Nous reviendrons plus loin sur cette question.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

2.4 Durée de l'entretien

Pour les ministères et organismes participants, la durée de l'entretien en mode téléprésence est une préoccupation de premier ordre. Comme l'indique un gestionnaire : « les minutes et les secondes sont comptées dans un centre d'appel ». Plusieurs répondants ont le sentiment que la téléprésence, comparée au contact téléphonique, peut allonger la durée de l'entretien. On croit que « le fait d'avoir la personne en face ferait en sorte que la conversation serait plus longue qu'une conversation téléphonique [...] la personne a plus le goût de jaser ». Il semble plus difficile de mettre fin à un entretien en téléprésence ou, plus encore, en coprésence qu'à un entretien téléphonique.

Contrairement aux gestionnaires rencontrés, les préposés semblent divisés sur la question de la durée de l'entretien. Pour certains d'entre eux, ce n'est pas tant le mode de prestation que la nature des demandes qui influence la durée de l'entretien :

> Tu peux avoir un téléphone qui va durer vingt minutes. Ça dépend toujours de la question [...] Par exemple, quelqu'un qui appelle et dit : « Je n'ai pas d'argent pour payer mon loyer, je ne suis plus capable de me faire à manger » [...] là tu vas chercher beaucoup de ressources pour essayer de l'aider. Ce n'est pas comme savoir « Quelle date le prochain TVQ ? » ou « Comment je peux faire pour avoir mon crédit pour frais de garde pour enfant ? ».

Outre la nature de la demande, le type de clientèle peut aussi avoir une incidence sur la durée de l'entretien. Par exemple, dans le cas des personnes âgées, « souvent il faut répéter une, deux ou trois fois pour être sûr qu'elles ont bien compris ». De l'avis de certains répondants, un entretien téléphonique peut même s'avérer plus long qu'un entretien en téléprésence ou en coprésence dans certaines circonstances, notamment quand il s'agit d'identifier un citoyen : « Au téléphone [...] l'identification, des fois, c'est plus ardue parce que tu ne vois pas la personne ». Le fait de voir la personne permet aussi de prévenir certains changements d'humeur qui peuvent nuire au bon déroulement de la conversation et « ramener la personne plus facilement qu'au téléphone ». Enfin, l'entretien téléphonique peut être plus long lorsqu'il faut authentifier des documents :

> [Au téléphone] le préposé ne peut pas voir les documents que le contribuable a en sa possession. Parfois, il dit : « j'ai tel document », mais ça peut être le document du fédéral. Avant qu'on saisisse

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> vraiment qu'est-ce qu'il a [...] ça peut prendre du temps et, en téléphonie, ça arrive fréquemment.

L'entretien téléphonique peut aussi s'avérer long et compliqué quand il s'agit de remplir un formulaire, comme en font foi les propos suivants :

> Avec des personnes âgées, remplir un formulaire peut me prendre, des fois, une demi-heure, trois quarts d'heure : « Bon, vous êtes rendu à quelle ligne ? OK ! lisez-moi la ligne » [...] « Mais là je n'ai pas mes lunettes, je vais prendre ma loupe ».

Le fait de voir à l'écran le document facilite donc son repérage ainsi que la façon de le remplir quand il s'agit d'un formulaire. Cette idée sera reprise plus loin lorsqu'il sera question de la caméra document.

2.5 Transfert d'un organisme à l'autre

La possibilité d'entrer en contact avec plus d'un ministère au cours d'une même démarche est avantageuse pour le citoyen. Dans l'expérimentation, l'usager pouvait communiquer avec un préposé et, au besoin, être transféré vers un préposé d'un autre organisme. Sur les 35 usagers qui ont contacté un organisme, 8 ont été transférés vers un deuxième organisme au cours d'un même entretien : soit que les usagers n'avaient pas eu toutes les réponses à leurs questions, soit qu'ils ne s'étaient pas adressés au bon organisme au départ. Le plus souvent, les procédures de transfert ont été effectuées par le préposé après avoir mis en attente l'usager. Celui-ci avait aussi la possibilité d'effectuer lui-même la procédure en interrompant la session de téléprésence et en choisissant sur l'écran tactile devant lui le nom de l'autre organisme à contacter.

Comme le signale un répondant, la procédure de transfert facilite la vie de l'usager, « en plus de diminuer son temps d'attente au sens où il n'est pas obligé de recomposer un autre numéro de téléphone et d'attendre encore. Il a un lien direct ». L'organisme peut aussi tirer profit de cette procédure de transfert, fait remarquer un gestionnaire :

> C'est gagnant pour tout le monde. C'est gagnant pour le client parce qu'on règle plus vite son dossier, puis c'est gagnant pour nous autres parce que, [...] une fois le dossier terminé, on n'est plus obligé de revenir au client puis lui faire des rappels.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Le fait que les préposés soient accessibles en tout temps pour répondre à un transfert d'appel fut évidemment très apprécié par les usagers. Cependant, les répondants auraient préféré que la procédure de transfert soit plus conviviale sur le plan technologique. Pour plusieurs d'entre eux, il aurait été souhaitable que les transferts se fassent de façon plus intégrée, sans que le préposé ait à interrompre la session de téléprésence et à utiliser le téléphone, notamment pour aviser le préposé qui reçoit le transfert de contacter Place des aînés et de réactiver la session de téléprésence avec l'usager en attente[10].

2.6 Utilisation des instruments périphériques à la téléprésence

Différents instruments ou périphériques ont été connectés à la téléprésence dans la salle des entrevues à Place des aînés. Outre le téléphone qui contrôle le système de téléprésence, l'usager avait accès aux périphériques suivants : un ordinateur qui permettait de naviguer sur les trois sites des organismes participants, une imprimante et une caméra document qui permettait à l'usager de projeter l'image de l'un de ses documents sur l'écran de téléprésence du préposé. L'ordinateur a été peu utilisé par les usagers lors de l'expérimentation. Il reste que plusieurs répondants ont vu dans le système de téléprésence un moyen efficace pour accompagner l'usager dans l'utilisation de l'ordinateur et d'Internet. Le fait que le préposé puisse faire apparaître sur son écran de téléprésence le contenu de l'ordinateur de l'usager et suivre pas à pas son parcours Web peut faciliter l'aide à la navigation. « Si le citoyen est sur Internet, on voit sa souris se promener et on peut lui dire d'aller cliquer au bon endroit ». En voyant l'écran de l'usager, le préposé peut plus facilement le guider non seulement dans sa recherche d'informations et de documents, mais aussi dans la saisie de formulaires.

L'imprimante a elle aussi été peu utilisée par les usagers. Cette faible utilisation peut s'expliquer par le fait que les préposés n'avaient pas accès à distance à l'imprimante ; seul l'usager pouvait le faire. Dans ce contexte, l'imprimante ne peut être utile que dans la mesure où l'usager n'est pas laissé à lui-même, précise un répondant : « Le préposé pourrait naviguer avec la personne, le guider vers la fiche [ou le formulaire] du programme qui le concerne et lui demander de l'imprimer ». Les deux seules utilisations de l'imprimante ont d'ailleurs nécessité l'aide du chercheur. La majorité des répondants mettent cependant en doute l'efficacité d'un tel accompagnement, privilégiant plutôt un contrôle à distance de l'imprimante :

10. Le dispositif technologique qui permet de réaliser un transfert existe. Il permet à l'usager de voir à l'écran les deux préposés. Ce dispositif n'a pas été implanté pour des raisons strictement budgétaires.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> J'aurais aimé qu'on puisse leur [usagers] envoyer directement des formulaires sur leur imprimante, au lieu qu'ils aillent eux-mêmes sur l'ordinateur pour imprimer [...] Bien souvent, ils ne sont même pas capables d'ouvrir et de se servir de l'ordinateur.

Contrairement à l'ordinateur et à l'imprimante, la caméra document a été assez souvent utilisée par les usagers, à la demande des préposés. On y a eu recourt à 14 reprises. La caméra document permet aux préposés d'authentifier rapidement un document. Elle est apparue particulièrement utile lorsque les usagers avaient plusieurs documents en leur possession : « Le client avait juste à déposer son document sur le lecteur puis, tout de suite, le préposé voyait le document ». La caméra document permet d'orienter plus facilement l'usager dans ses démarches administratives avec l'État, affirme un préposé :

> Bien souvent les gens vont arriver avec une lettre [...] On ne sait pas comment les orienter parce qu'ils ne savent pas comment nous l'expliquer, mais en mettant la lettre sous le projecteur [caméra document], on peut voir qu'est-ce qu'il en est exactement.

La caméra document peut aussi être utile lorsqu'il s'agit de remplir correctement un formulaire :

> Moi, je l'ai tout de suite vu à l'écran, et j'ai réglé son problème. Ce n'était rien qu'un code qu'il avait mis à la mauvaise ligne, à la mauvaise place. Il fallait le voir pour le savoir.

Enfin, la caméra document peut s'avérer efficace pour authentifier à distance les citoyens. Comparativement au téléphone, la téléprésence ajoute un élément visuel qui permet d'accélérer les procédures d'authentification tout en les resserrant :

> Les préposés voient les pièces d'identité et la personne [...] C'est comme si j'avais le permis de conduire entre les mains [...] En téléprésence, c'est à peu près les mêmes procédures qu'au comptoir [...] Au téléphone, tu poses plus de questions et tu n'es pas toujours sûr que c'est la bonne personne.

De l'avis de préposés, la caméra document peut également être utile pour transmettre des informations que certains usagers ont de la difficulté à lire en raison de leur inscription en petits caractères :

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> Quand on leur demande, par exemple, le numéro de référence sur leur permis de conduire, c'est tellement petit ça que ça leur prend des loupes pour le lire [...] en mettant la carte sur le projecteur [tablette de visualisation], je peux le prendre en note.

En somme, les périphériques, en particulier l'imprimante et la tablette de visualisation, viennent appuyer les fonctionnalités de la téléprésence en créant des conditions d'interactions qui, à bien des égards, s'apparentent à l'entretien en coprésence.

2.7 En résumé

La téléprésence semble offrir les mêmes avantages qu'un entretien en coprésence en matière de qualité de services. Parmi ces avantages, soulignons l'effet de proximité des relations en face-à-face, l'importance du non-verbal dans l'appréciation de la compréhension de l'usager et l'incitation à une certaine retenue dans la teneur des propos. Équipée de périphériques qui en étendent les fonctionnalités, la téléprésence offre aussi la possibilité d'authentifier de façon visuelle l'usager et d'échanger ou consulter à l'écran des documents et divers contenus d'information afin de faciliter certaines démarches administratives. La téléprésence offre même un avantage supplémentaire par rapport à l'entretien en coprésence, à savoir la disparition de tout risque d'empoignade ou d'agression physique au moment de l'entretien. C'est ce qui a d'ailleurs convaincu un préposé à participer au projet d'expérimentation. Quant aux conditions liées à l'organisation du travail, la téléprésence ne semble pas poser de difficultés particulières. Elle tend plutôt à s'inscrire dans ce que les préposés font déjà. De plus, ceux-ci peuvent s'adonner à d'autres activités pour meubler les temps morts. Cependant, à la lumière des données dont on dispose, il est difficile d'évaluer avec précision l'effet de la téléprésence sur la durée de l'entretien, sinon que d'affirmer que cette durée se compare à celle d'un entretien en coprésence. En ce qui a trait aux coûts relatifs à la téléprésence, il s'agit d'une importante préoccupation soulevée par l'ensemble des gestionnaires rencontrés. Ceux-ci laissent entendre que les capacités financières limitées de leur organisation restreignent les possibilités de déploiement de cette technologie dont les coûts d'acquisition et d'utilisation leur apparaissent élevés. La réflexion sur les conditions d'un possible déploiement devra forcément tenir compte de cette importante contrainte.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

3 Contexte et axes de déploiement

Bien qu'essentielle la qualité des services ne peut être l'unique critère à l'aune duquel on doit évaluer les conditions et scénarios de déploiement d'un nouveau mode de prestation. Dans le contexte actuel des finances publiques, on doit aussi prendre en compte les considérations économiques. Celles-ci se reflètent d'ailleurs dans les orientations stratégiques de plusieurs organisations, qui consistent à faire migrer leurs clientèles vers les modes de prestation les moins coûteuses, en particulier Internet. Considéré comme l'un des modes de prestation les plus onéreux, l'entretien face à face dans les bureaux gouvernementaux, communément appelé les services au comptoir, n'ont plus la cote auprès des organisations publiques. On peut dès lors se demander si la téléprésence, qui offre les avantages de l'entretien face à face, s'avère un mode de prestation plus efficient que les services au comptoir. Par ce nouveau mode de prestation, l'État peut-il espérer réaliser des économies tout en profitant des avantages du comptoir ? Cependant, avant d'aborder la capacité de la téléprésence à optimiser l'organisation des services en général, il convient de voir dans quelle mesure le dispositif technologique utilisé lors de l'expérimentation peut appuyer une diversité d'exigences administratives et de pratiques organisationnelles.

3.1 Doit-on améliorer le système de téléprésence ?

Les organismes publics peuvent se distinguer quant à la façon d'interagir avec leurs clientèles et d'encadrer administrativement ces interactions. Les procédures d'authentification et la gestion des formulaires illustrent bien cette diversité. Alors que des organismes privilégient l'authentification visuelle, d'autres préfèrent recourir à une authentification basée sur la collecte d'information ou sur une combinaison des deux approches, visuelle et informationnelle. Quant aux formulaires, les préposés peuvent tantôt les remplir pour l'usager quand celui-ci les contacte par téléphone ou se déplace au comptoir (par exemple à la Régie des rentes), tantôt les accompagner dans cette tâche (notamment à Revenu Québec).

Afin de couvrir un large spectre d'exigences administratives et de pratiques organisationnelles, il y a lieu de se demander s'il est requis d'apporter des ajouts au système de téléprésence, comme l'a expérimenté le projet *L'Accompagnateur*. Une fois de plus, les propos des répondants sont éclairants. Par exemple, ils nous apprennent que les fonctionnalités actuelles du système de téléprésence paraissent insuffisantes pour répondre à des exigences administratives inhérentes à certaines transactions. C'est le cas de la signature manuscrite requise au moment d'une demande de rente :

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> Ce n'était pas possible de faire une rente de retraite. On a besoin d'une signature [...] Si l'on avait la possibilité d'avoir un échange de documents d'une place à l'autre, ça serait l'idéal [...] ça pourrait être un petit dispositif où le client peut signer [...] comme à la SAAQ [...] ils nous font signer notre permis de conduire sur un petite tablette.

À défaut d'une signature manuscrite transmise de façon électronique, des répondants suggèrent la mise en place d'une signature vocale qui suppose que l'on enregistre l'entretien, comme il se fait pour certains services transactionnels offerts par téléphone : « Les gens qui font la rente de retraite au téléphone enregistrent la conversation [...] C'est une forme de signature vocale ». Des répondants trouveraient également utile que le système offre la possibilité à l'usager de numériser et de transmettre des documents (par exemple un formulaire signé) ou des pièces justificatives originales dont il ne veut pas se départir (notamment une preuve de résidence) et de pouvoir transmettre ces documents numérisés aux organisations requérantes :

> Souvent, les gens ont des originaux qu'ils ne veulent pas poster et qu'ils ne veulent pas donner. Ils se rendent donc dans les bureaux, puis ils font des photocopies et ils repartent avec les originaux. C'est l'une des raisons pour lesquelles les gens se rendent encore dans les bureaux.

Enfin, plusieurs répondants affirment que les préposés devraient pouvoir imprimer à distance des documents auxquels l'usager aurait accès, évitant ainsi les délais de livraison par la poste. Les formulaires pourraient alors être remplis au moment de l'entretien avec l'aide du préposé ou à la maison si l'usager n'a pas toute l'information avec lui au cours de l'entretien.

Comme l'ont montré les résultats de l'expérimentation, tous les usagers n'ont pas su utiliser de façon autonome le système de téléprésence. Dans tous les cas, une aide des chercheurs a été nécessaire, ne serait-ce qu'au moment du démarrage du système. Le fait d'ajouter des appareils et des fonctionnalités à ce système ne simplifiera pas la tâche de l'usager, au contraire. Pour favoriser une plus grande autonomie de l'usager, le système devra être plus convivial avant d'être redéployé. Des directives écrites claires pourraient aussi favoriser cette autonomie. Il reste que l'autonomie des clientèles face aux nouvelles technologies a ses limites, particulièrement auprès des personnes âgées ou auprès de clientèles aux prises avec des problèmes de littératie, affirment des répondants. Dans un éventuel déploiement, tout laisse croire que plusieurs usagers auront besoin d'un soutien sur place, et ce, malgré toutes les améliorations ergonomiques qui pourraient être

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

apportées au dispositif. Un soutien sera nécessaire, ne serait-ce que pour aider les usagers à utiliser certains périphériques, à moins que ceux-ci soient contrôlés à distance par les préposés, comme le suggèrent plusieurs répondants. À l'instar de plusieurs répondants, nous croyons qu'une personne sur place sera nécessaire pour dépanner et guider l'usager en cas de difficulté au moment de l'utilisation.

3.2 L'État doit-il continuer à investir dans des services en face-à-face ?

Les gestionnaires rencontrés affirment que l'achalandage dans les bureaux ou comptoirs de leur organisation respective ne cesse de diminuer année après année. Par exemple, dans le cas de Services Québec, « 55 bureaux ont une moyenne de 5 visiteurs ou moins par jour[11] ». À Revenu Québec, le nombre de visiteurs aux comptoirs de service est passé d'environ de 800 000 en 2000-2001 à moins de 400 000 en 2009-2010. Ces baisses sont en grande partie attribuables à la popularité croissante des services électroniques et à l'attrait constant pour les services téléphoniques. La majorité des personnes trouvent en effet plus commode de ne pas avoir à se déplacer pour obtenir de l'information ou pour réaliser leurs transactions, que ce soit à partir de leur lieu de travail, de leur domicile ou de leur mobile. Si les services au comptoir connaissent des baisses de fréquentation, pourquoi l'État devrait-il investir dans un autre mode d'entretien en face-à-face qui exige, lui aussi, un déplacement de l'usager ? Y a-t-il encore une demande suffisante pour ce type de services ?

Si l'on en juge par les propos des répondants, les services en face-à-face répondent encore à des besoins bien réels. Il y a des citoyens qui préfèrent ce type de relations même s'il exige un déplacement. Cette forme d'interactions est encore prisée par bon nombre de personnes âgées, disent les répondants : « Les aînés ont souvent besoin de voir quelqu'un. Au téléphone, ils sont souvent perdus », soutient l'un d'eux. Un autre précise que « les personnes âgées préfèrent avoir quelqu'un à côté d'eux puisqu'elles comprennent mieux. Elles ont souvent des problèmes d'audition ». Comme nous l'avons signalé plus tôt, les relations face à face permettent aussi de créer des conditions rassurantes et facilitantes pour l'usager, notamment quand il s'agit de remplir un formulaire :

> Il y a encore des gens qui ne veulent pas remplir eux-mêmes les formulaires papier [...] Ils ont peur que, si ce n'est pas bien rempli, ça

11. Raymond Chabot et Grant Thorton. *Rapport sur l'application de la Loi sur Services Québec*, présenté au ministère des Services gouvernementaux en juin 2010, p. 25.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> soit refusé ou que ça crée des délais trop longs [...] Quand ils sont en présence d'un agent, ils aiment pouvoir poser une question directement […] Si l'on peut leur pointer du doigt, c'est bien, mais si l'on est au téléphone, on ne peut pas [...] Il faut alors poser beaucoup plus de questions.

Plus les documents sont nombreux et les exigences administratives, complexes, plus le besoin de rencontrer un agent en personne se fait sentir, ajoute-t-on. En outre, divers services spécialisés auprès des citoyens et des entreprises nécessitent des rencontres en face-à-face ; il s'agit de penser à une démarche de retour à l'emploi ou à un service d'assistance aux employeurs :

> Vous venez de perdre votre emploi, vous êtes démoli, ça ne se règle pas au téléphone. Le passage vers l'intervention nécessite une entrevue.

3.3 Un mode de prestation en appui aux bureaux en région

Contrairement au comptoir, la téléprésence permet une délocalisation du travail. Le lieu de travail n'étant plus attaché au lieu de prestation, l'employé peut alors offrir ses services à distance. La téléprésence semble être une avenue particulièrement intéressante à considérer en région. Par exemple, elle peut servir à combler l'absence ou le départ d'un employé dans un petit bureau en faisant appel à du personnel disponible dans d'autres bureaux et, ainsi, assurer une continuité de services. Comme le souligne un gestionnaire :

> Dans les petits bureaux, chaque fois qu'il y a une absence, c'est une partie importante des effectifs qui ne peut pas donner le service.

Un autre gestionnaire affirme être confronté régulièrement à des problèmes de remplacement ou de recrutement de personnel :

> À Rimouski, sur cinq personnes, j'en avais quatre en congé de maladie [...] À Gatineau, ça pris cinq ans avant de combler cinq personnes qui sont parties travailler au fédéral [...] où ils gagnent 15 000 $ de plus.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Ce même gestionnaire a d'ailleurs eu recours à la téléprésence[12] pour remplacer des postes vacants afin de permettre à des citoyens de Rimouski et de Rouyn de rencontrer en entrevue des agents, mais cette fois-ci à distance :

> Par exemple, à Rouyn, comme il manquait du monde, c'est quelqu'un à Drummondville qui a fait les entrevues [...] Toutes les entrevues de Rimouski l'année passée ont été faites à Rouyn.

Depuis, « les congés se gèrent mieux », dit-il. La téléprésence peut aussi constituer une solution intéressante pour suppléer au manque d'expertise chronique dans certains petits bureaux, souvent aux prises avec une baisse d'achalandage et de personnel, soutiennent des gestionnaires :

> Même avec trois personnes en permanence dans le bureau, il manque toujours de l'expertise [...] Aucune personne ne détient toutes les expertises.

À défaut d'apporter un soutien à distance aux petits bureaux en manque d'effectif ou d'expertise, des employés, notamment des conseillers, « doivent servir plusieurs bureaux en se déplaçant ». Or, ces déplacements représentent souvent des coûts importants pour l'organisation, signale-t-on.

Intégrée à un centre contact virtuel, la téléprésence peut aussi être une façon d'optimiser le travail des préposés qui offrent des services en face-à-face. Ici, la téléprésence semble offrir la même flexibilité que la téléphonie en réseau en permettant d'ajuster la charge de travail des employés situés dans différents lieux en fonction de leur disponibilité de manière à faire disparaître les périodes creuses ou à porter secours aux employés débordés. Ainsi, en plus d'offrir les avantages de l'entretien en coprésence, la téléprésence permet de profiter des gains d'efficience de la téléphonie. Différents gestionnaires y voient d'ailleurs une façon d'optimiser les entrevues en face-à-face avec le client. Avec une téléprésence en réseau, « plutôt que d'avoir 15 préposés pour assurer les entrevues, j'en n'aurais peut-être besoin que de 10 », affirme un gestionnaire. En plus de mieux répartir l'expertise entre les bureaux, la téléprésence pourrait diminuer le temps

12. Cependant, il s'agissait d'un système de moins bonne qualité sur le plan de la définition de l'image que celui utilisé dans le projet *L'Accompagnateur*.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

d'attente du client : « le premier préposé qui se libère, peu importe où il est dans le réseau, pourrait le prendre, un peu comme nos téléphones ».

Si la baisse d'achalandage dans certains bureaux « crée un désir de regrouper des expertises » en un même lieu physique, soutient un gestionnaire, la fermeture des bureaux en région demeure une décision politique impopulaire auprès de la population et des élus locaux. Or, la téléprésence offre ici une solution de rechange, celle de maintenir des services de proximité en transformant des comptoirs physiques peu fréquentés en des guichets virtuels ou visioguichets. Cette approche a d'ailleurs été privilégiée dans l'un des projets de téléprésence examinés, comme en témoigne l'un de ses responsables :

> Je n'avais pas d'achalandage à deux points de services. J'ai transféré les ressources vers un nouveau centre afin d'y regrouper les expertises [...] On ne peut pas fermer un bureau sans solution de rechange [...] J'ai donc proposé aux maires et aux préfets l'idée d'offrir un visioguichet qui évitait aux gens de se déplacer.

À partir des économies générées par le regroupement ou le partage des ressources, la téléprésence permettrait à des ministères et organismes non seulement de maintenir leur présence dans des régions où il y a diminution d'achalandage, mais aussi d'étendre leurs points de services dans des régions où ils sont absents, soutiennent certains gestionnaires[13]. Ainsi, le déploiement de la téléprésence pourrait contribuer à diminuer les problèmes d'iniquité liés à l'accessibilité des services en région par une meilleure répartition géographique des services de proximité :

> Actuellement, aux Îles-de-la-Madeleine, à Sept-Îles, Gaspé, Chibougamau, on n'a pas de points de services [...] S'il y avait la téléprésence, je pourrais dire au client : « venez à tel local et apportez tels documents ».

Comme le signale un autre gestionnaire :

13. Notamment en prenant entente avec d'autres partenaires, publics ou privés, déjà présents sur le territoire.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

> La population québécoise se trouve concentrer le long du fleuve. Au sud de ce territoire, le long de la frontière américaine, il n'y a pas de bureau du gouvernement [...] Présentement, la desserte territoriale est loin d'être optimale [...] Il y a des limites à mettre des bureaux en pierre avec du personnel partout [...] Par contre, je peux y mettre des visioguichets.

Certains répondants prétendent même que les grands centres urbains pourraient bénéficier d'une meilleure accessibilité aux services grâce à la téléprésence :

> Laval, Montérégie et Montréal, c'est 60 % de la population du Québec [...] Pourtant, nous n'avons qu'un seul bureau dans la grande région de Montréal [...] Le citoyen qui part d'une extrémité de Montréal pour aller à l'autre, ça fait long [...] Avec la téléprésence, je pourrais mieux les servir.

Cependant, pour éviter une migration des clientèles vers un mode de prestation en face-à-face plus accessible du point de vue territorial, la majorité des gestionnaires préconisent la prise de rendez-vous plutôt que le libre-service pour accéder à la téléprésence. Pour eux, la téléprésence doit demeurer un canal réservé aux services spécialisés :

> Aujourd'hui, les entrevues ne se sont pas offertes en libre-service. Il ne faudrait pas que la téléprésence les rende libres d'accès [...] Si le client demande un renseignement, le téléphone suffit.

3.4 Axes de déploiement

À la lumière des résultats du projet *L'Accompagnateur* et à la suite de l'analyse des entrevues auprès de responsables des autres projets de téléprésence[14], il a été possible de dégager trois grands axes de déploiement de la téléprésence. Par ces axes, nous tenterons d'esquisser certaines stratégies de déploiement et de partenariat pouvant conduire à une meilleure utilisation des ressources ainsi qu'à une meilleure répartition des expertises et des services en face-à-face sur le plan territorial.

14. L'un à la Régie des rentes et les deux autres au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Axe 1 – Déploiement dans les bureaux d'une même organisation

Cet axe est certainement le plus simple à déployer sur le plan organisationnel. De l'avis de l'un des gestionnaires ayant expérimenté la téléprésence, il peut être préférable, dans un premier temps, de déployer la téléprésence à l'intérieur de l'organisation avant de s'engager dans une démarche de partenariat, le temps de se faire la main : « On veut d'abord développer notre expertise à l'interne, nous structurer comme il le faut [...] Une fois en contrôle, on pourra établir des partenariats ». À partir du moment où l'on interconnecte les points de services d'une même organisation au moyen d'un réseau de téléprésence, il devient alors possible pour cette organisation de rendre accessible son expertise à l'ensemble de ses points de services. Ainsi, des employés peuvent, indépendamment de leur lieu de travail, venir en aide ou offrir leur soutien à des bureaux aux prises avec une surcharge de travail, une absence de certaines expertises ou des départs ou congés qui n'ont pas été comblés. Le déploiement de la téléprésence peut aussi conduire à un regroupement physique de ressources et d'expertises, en réponse à la baisse d'achalandage de certains bureaux, sans pour autant cesser d'offrir le service dans ces bureaux. Si la diminution de l'achalandage dans certains bureaux justifie de moins en moins la présence d'employés sur place, les organismes gouvernementaux ne veulent pas pour autant cesser d'être présents en région. Grâce à la téléprésence, il devient techniquement possible de convertir des comptoirs physiques peu fréquentés en des guichets virtuels ou visioguichets et, ainsi, de continuer à assurer des services. Enfin, au dire de certains gestionnaires, le regroupement d'une masse critique d'employés en un même lieu favorise « une meilleure synergie entre les employés [...] De plus, il est plus facile de les former ».

Axe 2 – Partenariat avec d'autres organisations gouvernementales

Aux yeux de certains répondants, la téléprésence demeure un dispositif coûteux dont « peu de ministères et organismes peuvent se payer seuls ». Afin de diminuer les coûts d'exploitation liés à une éventuelle stratégie de déploiement, plusieurs gestionnaires recommandent une formule de partage de l'utilisation de la téléprésence et des dépenses afférentes (système, télécommunication et locaux) avec d'autres partenaires publics. Cette formule de partage peut prendre différentes formes de partenariat. Par exemple, un ministère ou un organisme pourrait suppléer à d'éventuelle pénurie de main-d'œuvre dans certains de ses petits bureaux en utilisant au besoin l'infrastructure de téléprésence d'une autre organisation gouvernementale dans la même localité ou région. Un ministère ou un organisme pourrait aussi décider de fermer l'un de ses bureaux en raison d'un achalandage insuffisant et de transférer son personnel ailleurs tout en continuant d'offrir

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

des services en face-à-face dans cette région en utilisant un système de téléprésence d'une autre organisation gouvernementale sur place. Enfin, une organisation pourrait décider d'étendre sur le plan territorial son offre de services en face-à-face en utilisant les services de téléprésence offerts par des organisations gouvernementales dans d'autres régions. Dans tous les cas, les organisations détentrices de la téléprésence pourraient charger des frais d'utilisation aux organisations utilisatrices. De l'avis de certains gestionnaires, la mise en commun des infrastructures d'accueil limiterait les dépenses d'exploitation. Cependant, il convient de bien former et encadrer le personnel qui offrira les services d'accueil et d'aiguillage pour le compte d'autres organisations.

Axes 3 – Partenariat avec des organisations locales

Plusieurs répondants voient dans la téléprésence une façon d'étendre les points de services dans des territoires non servis par les bureaux gouvernementaux et, ainsi, de s'attaquer au problème d'iniquité territoriale. Selon plusieurs d'entre eux, la téléprésence pourrait être installée dans l'une des infrastructures municipales en place, soit l'hôtel de ville, la bibliothèque ou autres lieux municipaux publiquement accessibles. Elle pourrait prendre la forme d'un guichet virtuel ou visioguichet qui donne accès à plusieurs services publics nécessitant une relation en face-à-face. À cet égard, il pourrait être intéressant d'examiner de près les projets de visioguichet implantés dans différents départements ou communes en France, en partenariat avec France Télécom Orange[15]. De l'avis des répondants, l'environnement de ces guichets doit être sécuritaire et confidentiel. Aussi suggère-t-on de les installer dans des locaux fermés. De plus, une personne-ressource doit être disponible sur place pour aider, au besoin, l'usager au moment de l'utilisation du système, ajoute-t-on. Enfin, la qualité de l'image de la téléprésence requiert une bande passante haut débit dont plusieurs régions éloignées sont encore dépourvues. Autrement dit, ce troisième axe ne pourra pas se déployer plus rapidement que la progression de la « haute vitesse » dans ces régions éloignées.

15. Ces guichets, appelés « Points-Visio Public », permettent à des populations éloignées d'avoir accès à distance à une diversité de services publics à proximité de leur lieu de résidence Un Point-Visio Guichet comprend un écran tactile, un micro, une caméra, des haut-parleurs, un combiné téléphonique ainsi qu'une imprimante et un scanner pour l'échange de documents. Pour répondre à des besoins particuliers, il peut aussi comporter un clavier, une souris et un lecteur de carte à puce. Le Point-Visio Guichet est disponible en libre-service, i.e. sans que le citoyen n'ait à prendre de rendez-vous.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Conclusion

Les pressions budgétaires des dernières années poussent les organisations gouvernementales à être toujours plus performantes, notamment en matière de prestation de services. En profitant de la flexibilité des réseaux, la téléprésence offre la possibilité aux organisations d'optimiser l'utilisation de certaines ressources et de mieux répartir leurs expertises entre les différents points de services. Nous avons aussi vu que la téléprésence peut contribuer à améliorer la couverture territoriale des services gouvernementaux par le déploiement de guichets virtuels dans des régions éloignées. Les gains en matière d'efficience organisationnelle et d'accessibilité territoriale peuvent être d'autant plus importants qu'ils s'appuient sur un partage de ressources technologiques (dispositif de téléprésence et réseau de télécommunication), matérielles (locaux) et humaines (préposé à l'accueil, secrétaire, agent de sécurité).

Dans ses effets d'optimisation et de rationalisation des ressources, la téléprésence peut entraîner un regroupement de personnel et, ainsi, accélérer la fermeture de certains bureaux en région. Or, la fermeture d'un bureau en région rencontre habituellement une forte résistance du milieu, en particulier des élus municipaux et provinciaux qui souhaitent préserver les emplois dans leur région. Pour certains gestionnaires, une stratégie visant le redéploiement des bureaux ne peut se faire sans la concertation des acteurs politiques et socioéconomiques des régions concernées. On ne peut pas transférer du personnel ou fermer des bureaux sans proposer en retour une solution de rechange à la population, précise-t-on :

> Si le maire ne trouve pas ça de son goût, on est tout de suite dans les journaux. Il faut trouver une alternative qui convient à tous.

Par le déploiement du guichet virtuel, la téléprésence peut offrir une partie de la solution de rechange. Tout d'abord, comme l'a montré le projet *L'Accompagnateur,* la téléprésence peut recréer des conditions de proximité physique au point d'oublier qu'il s'agit d'une relation à distance, pour autant que la qualité de l'image soit au rendez-vous. La téléprésence permettrait aussi à des citoyens qui fréquentent de petits bureaux

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

gouvernementaux d'avoir accès en tout temps à divers services spécialisés. Enfin, la téléprésence peut être l'occasion pour l'État d'être plus présent dans des régions éloignées.

En ce qui concerne la question de l'emploi, la téléprésence semble offrir ici également une partie de la solution. À l'instar de la téléphonie, la téléprésence rend possible une organisation en réseau où le lieu de travail a de moins en moins d'importance. À la suite d'un déploiement de la téléprésence, d'éventuels transferts et regroupements de personnel pourraient se faire à l'intérieur des régions concernées, au terme de discussions et de négociations avec les acteurs locaux et gouvernementaux. Dans une certaine mesure, la téléprésence pourrait continuer à servir les intérêts économiques d'une région en y maintenant des emplois. Un réseau de téléprésence pourrait aussi permettre à certains petits bureaux de continuer à fonctionner normalement malgré un effectif réduit grâce au soutien des autres bureaux. Ainsi, comparativement au comptoir traditionnel, un réseau de téléprésence peut offrir les bases technologiques d'une meilleure répartition des services offerts en face-à-face tant sur le plan organisationnel que territorial.

Quant à la démarche de déploiement de la téléprésence, plusieurs gestionnaires suggèrent d'y aller de façon graduelle, du moins dans un premier temps, de manière à bien gérer et à dénouer les enjeux sociaux, économiques et politiques d'un tel déploiement. L'une des premières étapes de cette démarche pourrait consister à tirer des leçons des projets en téléprésence réalisés au Québec et ailleurs. Certains de ces enseignements ont été abordés dans le présent rapport, notamment au regard de l'analyse du projet *L'Accompagnateur*. Cependant, une analyse plus approfondie des autres projets est nécessaire afin de mieux cerner les avantages, les inconvénients et les enjeux de la téléprésence tant du point de vue de l'efficience organisationnelle que de l'accessibilité territoriale. Comme l'ont fait remarquer plusieurs répondants, nous croyons que cette analyse doit s'inscrire dans une réflexion gouvernementale plus large qui inclurait les réalités d'autres partenaires gouvernementaux susceptibles d'être intéressés par cette technologie. Mais, plus important encore, la réflexion devra porter également sur les formes de partenariat et de partage que rend possibles la téléprésence, lesquelles fixeront l'étendue des gains d'efficience et d'accessibilité liés à cette technologie.

© CEFRIO 2011, tous droits réservés

Annexe 1 Liste des personnes rencontrées en entrevue

1. Première série d'entrevues relatives au projet L'Accompagnateur

Préposés aux renseignements

- Marjolaine Delorme, Revenu Québec
- Jean-François Leduc, RRQ
- Sylvie Gaudreau, Services Québec
- Clorinda Stanziani, Services Québec
- Michel Ste-Marie, Revenu Québec

Professionnels

Isabelle Genest, RRQ

Gestionnaires

- Hélène Émond, RRQ
- Alain Griffon, Revenu Québec
- Daniel Guay, Services Québec
- Réjeanne Lachance, Services Québec
- France Richard, Revenu Québec

2. Deuxième série d'entrevues relatives aux projets du MESS et de la RRQ

Gestionnaires responsables

- Sylvie Bourassa, MESS
- Donald Chouinard, RRQ
- Lorraine St-Cyr, MESS

© CEFRIO 2011, tous droits réservés