

# Services intégrés

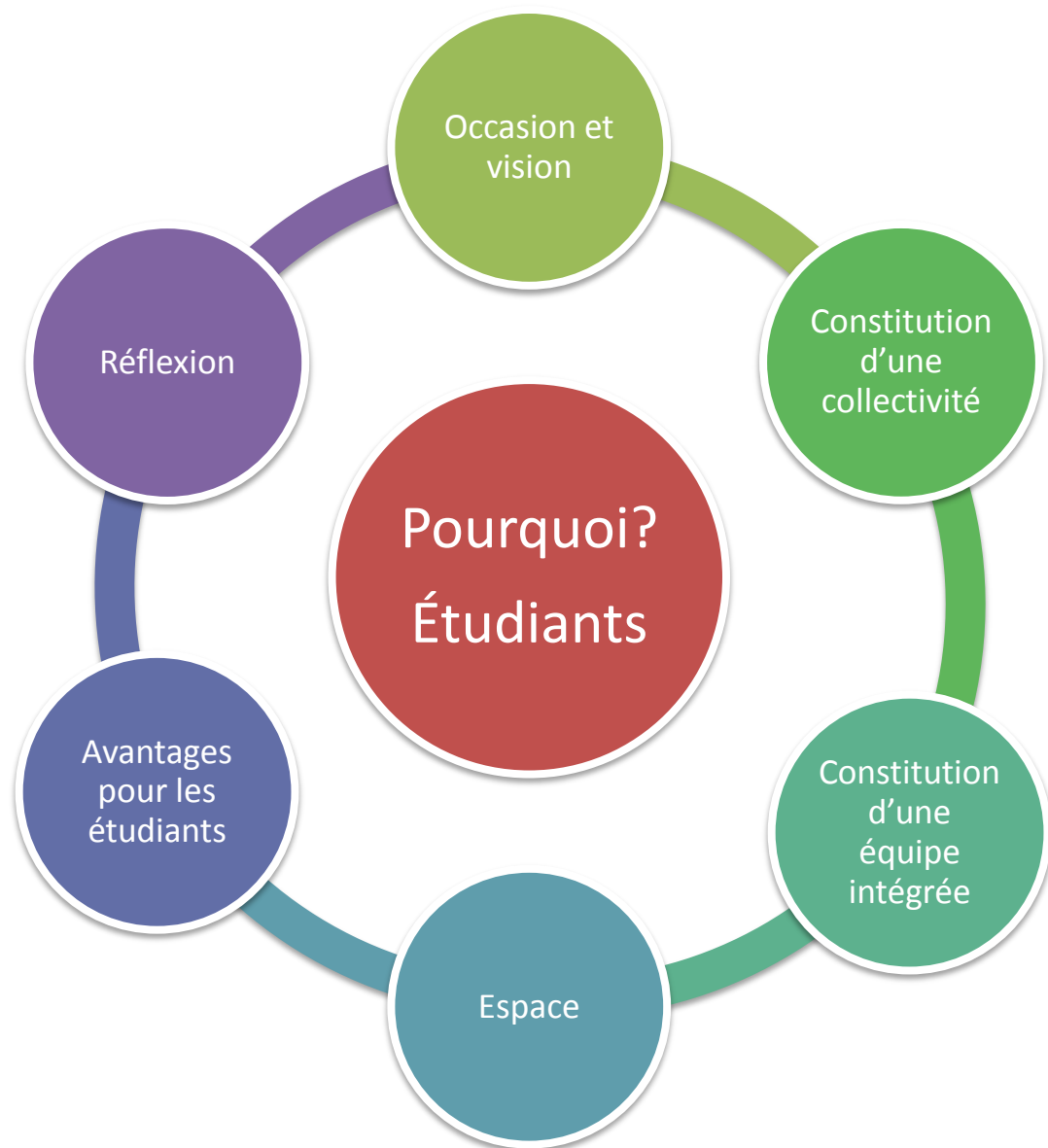
La vérité sans détour



Présentation de : Janice Johnson, Kathleen Massey,  
Rittu Sehgal et Jocelyne Younan  
Université McGill  
ARUCC, Juin 2010

## Guide de présentation

- Vision
- Mise en œuvre
- Étudiants
- Réflexions sur ce que nous avons appris
- Notre meilleur conseil
- Une chanson qui ne finit jamais...
- Qu'en pensez-vous? Qu'est-ce qui a fonctionné pour vous?



# Vision

Les étudiants sont au cœur de ce projet :

« Le Groupe d'étude de la principale sur les études et la vie étudiante de McGill incite l'Université à s'assurer que le processus décisionnel tient compte à tous les échelons des principes et des objectifs propres à une Université à forte intensité de recherche qui met l'accent sur les étudiants. »

Groupe d'étude de la principale sur les études et la vie étudiante, 2006

Le groupe d'étude a indiqué que les étudiants étaient contrariés par les formalités administratives et la multiplication des démarches.

« Ce projet répond-il aux besoins de mon institution et est-ce que je reçois le soutien approprié? »

- ✓ Harmonisation avec les stratégies et les objectifs de l'Université
- ✓ Soutien offert par les gestionnaires principaux
- ✓ Soutien offert par les étudiants

## Planification

Objectifs du projet  
Objectifs de service  
Évaluation

## Services intégrés – Objectifs du projet

- Amélioration de l'expérience universitaire :
  - Réduction du nombre de démarches et amélioration de la qualité des services
- Services cohérents dans un endroit bien placé au cœur du campus
- Soutien et autonomisation de votre personnel :
  - Perfectionnement professionnel intensif donnant au personnel de première ligne les outils requis pour prendre des décisions

## Objectifs de service

- Amélioration des services en ligne
- Amélioration de la qualité des services en personne
- Intégration et guichet unique :
  - Un seul employé chargé d'un plus riche éventail de services aux étudiants
  - Intégration d'une gamme logique de services
- Perfectionnement professionnel pour le personnel
  - Création des outils et des occasions permettant de former le personnel pour qu'il prenne des responsabilités fonctionnelles accrues et des décisions discrétionnaires

## Évaluation – qualité, volume, attentes

- Achat d'un logiciel de mise en file d'attente un an plus tôt pour mesurer les volumes
- Entente CCA de Telus permettant de mesurer les volumes des centres d'appel
- Élaboration de processus
- Logiciel *Heat* permettant de faire un suivi plus efficace des demandes de renseignements par courriel et de signaler les interactions (assurance de la qualité)
- Sondage à l'intention des étudiants au sujet des services existants

« Y a-t-il dans mon institution des spécialistes qui pourraient se consacrer à ce projet? »

« Est-ce que je mesure les éléments qui comptent? Ces données nous aideront-elles à faire le suivi de nos objectifs? »



# Mise en œuvre

Constitution d'une collectivité  
Constitution d'une équipe intégrée  
Espace  
Prélancement

# Constitution d'une collectivité



- Nous avons déterminé :
  - Partenaires, experts en la matière, agents de changement
  - Comité directeur – prise de décisions rapide et allant à l'essentiel
  - Groupe de travail – experts
  - Groupe chargé du processus – experts, personnel de première ligne
  - Gestionnaire de projet – principalement chargé de faire avancer le projet et de promouvoir ces liens

*Vision – Planification – **Mise en œuvre** – Étudiants – Réflexions – Conseil – Votre rétroaction*

# Communication et gestion du changement



- Pourquoi? Étudiants
  - Objectif commun établi; liens émotionnels
  - Répétition
- Création de nouveaux modes de communication :
  - Tables rondes du service, site Web du projet
- Extension visant à présenter le service aux groupes existants (affaires universitaires, Management Forum, McGill Spotlight traitant de la conférence sur le service, unités administratives)
- Participation des étudiants et du personnel – concours (logo, nom du service)

« Quel est notre message et est-il significatif pour les personnes touchées par le changement? »

« Comment et où vais-je raconter l'histoire? »

« Comment savoir si nos communications sont suffisantes? »



## Service Point (Integrated Services for Students)

- Project Team Members
- Goals
- List of Services
- Presentations, Resources, and Site Visits
- Space - Draft Plans & Artistic Renditions
- Staffing
- Meetings
- Timeline
- Contests
- Survey for Students
- Gallery
- Media



### The Project:

This project will create an integrated area grouping services currently offered in six different locations in four different buildings. We aim to build on the tradition of excellence at McGill through the enhancement of the student experience.

- To be integrated:
  - [Student Accounts](#)
  - [Enrolment Services](#)
  - Selected services from [Scholarships and Financial Aid](#)
  - Selected services from [Graduate and PostDoctoral Studies](#)
  - Selected services from [Arts and Science Student Affairs](#)
- The new integrated service area will be located in the [McLennan building](#) at street level in the heart of the McTavish student services corridor.
- The revitalized McGill University [Welcome Centre](#) will also be located in the McLennan building, directly adjacent to the new integrated service area. Campus Tours will leave from this new

## Constitution d'une équipe intégrée

- Structure organisationnelle et sélection des employés
- Formation et perfectionnement professionnel
- Culture
- Soutien continu

« Quelles structure, compétences, connaissances et aptitudes seront nécessaires à cette équipe compte tenu du nouveau mode de prestation des services? »  
« L'attitude est-elle importante? »  
« Comment allons-nous établir une nouvelle culture partagée? »

# Constitution d'une équipe intégrée

## Qu'est-ce qui a fonctionné

La nouvelle structure organisationnelle a fonctionné – les spécialistes du service prennent des décisions immédiates; planification de la relève et occasions de développement professionnel pour le personnel

Une bonne formation offre de la souplesse sur les plans opérationnel/organisationnel – permet d'apporter des changements sensés aux services en temps opportun

Des membres de l'équipe se consacrent à la formation et à la communication ont joué un rôle crucial quant à la réussite du projet

## Quels sont les points auxquels nous travaillons encore

- Difficulté à concevoir une culture intégrée quand un partenaire y consacre plus d'employés que les autres
- Incidence des reports d'échéances et des périodes très achalandées pour les nouveaux services intégrés







# Espace



Vision

Qu'est-ce qui a fonctionné

Quels sont les points auxquels nous travaillons encore



*Vision – Planification – **Mise en œuvre** – Étudiants – Réflexions – Conseil – Votre réaction*



# Espace

## Vision

(liée aux valeurs et au credo du projet)

- Transparente
- Accueillante
- Ne reposant pas sur la bureaucratie
- Facilitante
- Respectueuse et digne
- Souple (évolution des services)

## Incidence

- Plus de service au comptoir – souplesse de l'espace et des bureaux
- Éclairage et fenêtres
- Proximité des autres services
- Besoin important d'espace pour l'intégration
- Chance : la rue a été conçue pour être piétonnière

« Quels principes guideront les prises de décision en ce qui concerne l'espace? »

Before







**After**











**SORTIE**























## Espace

### Qu'est-ce qui a fonctionné

- Fenêtres pour accroître la visibilité (à l'interne et pour les clients externes)
- Conception ouverte
- Réutilisation et recyclage des matériaux de construction
- Gestion du déménagement...

### Quels sont les points auxquels nous travaillons encore

- Davantage de demandes de partenariat et de colocation – manque d'espace
- Compromis – soyez prêts à en faire (budget, temps)
- Assignation des sièges pouvant s'avérer une tâche étonnamment tendue dans certaines équipes

Souplesse des nouveaux bureaux de service par rapport à l'ancien comptoir – trop tôt pour l'évaluer

# Prélançement



- L'espace n'était pas prêt, mais notre équipe avait suivi une formation de 12 semaines
- Choix : Retarder tout le projet ou faire un prélançement et acquérir de l'expérience
  - Nous avons choisi de faire un prélançement
- Nous avons installé les services intégrés et la nouvelle équipe dans l'espace (exigu) existant le 4 janvier 2010
- Nous avons appris beaucoup de cette expérience et l'utilisons dans toutes les étapes suivantes à mesure que le projet avance

# Avantages pour les étudiants



Photo : Claudio Calligaris



## Les étudiants en ont-ils tiré parti?

- Oui.
  - Nous avons changé notre état d'esprit
  - Nous envisageons maintenant les processus du point de vue des étudiants – cycle de vie des étudiants
- Les étudiants n'ont pas besoin de « chercher » où aller; le Point de service est leur premier point de contact
- Le Point de service propose de nombreux services en un même endroit, offerts par une seule personne – démarches moins nombreuses et davantage de possibilités de libre-service

« Avons-nous demandé aux étudiants ce qui importait pour eux? »

# Réflexions



Qu'avons-nous appris?  
Notre meilleur conseil  
Une chanson qui ne finit jamais...

« Nous sommes-nous créé des occasions de réfléchir à  
notre projet pendant sa réalisation? »  
« Avons-nous créé un organisme de formation et  
comment allons-nous le démontrer? »

## Qu'avons-nous appris (la liste est longue)

- Notre vision était conforme aux priorités de l'établissement et des étudiants
- Nous avons communiqué efficacement – et le faisons encore; on ne communique jamais trop
- Vivre cette expérience nous a permis de déceler davantage d'occasions que ce que nous avons prévu (en ce qui concerne les mesures et les améliorations)
- Nous n'avons pas pris les mesures suffisamment à l'avance
  - Certains domaines de services n'ont pas rigoureusement mesuré le nombre d'appels ou de courriels
- La description des processus a été faite, mais elle n'a pas été intégrée (ce qui aurait mis en évidence le chevauchement des périodes achalandées et des échéances)

## Qu'avons-nous appris (page 2)

- Le degré d'engagement des partenaires à l'égard de la réussite d'un tel projet est variable – notre défi était de susciter l'intérêt et d'obtenir un soutien durable (afin de nous approprier la réussite) (c'est le moment de sortir le maïs soufflé!)
- Faire preuve de prudence quant aux hypothèses sur la facilité de créer une nouvelle culture – cela prend du temps de créer une équipe dont les membres pensent « nous » plutôt que « eux » et « nous ». Cela dépend des circonstances et de facteurs extérieurs au projet. Il doit s'agir d'un comportement naturel, mais également délibéré. Établir une collectivité – fluidité, souplesse et capacité de réaction
- La confiance est la clé

## Qu'avons-nous appris (page 3)

- La souplesse opérationnelle est difficile à atteindre pour le personnel – il s'agit d'une tâche énorme
  - Nous avons appris qu'il importait de savoir quand agir et quand laisser les choses aller pour préserver la confiance du personnel; nous avons eu des discussions et pris des décisions mûrement réfléchies à ce sujet
- Nous avons appris à parler de notre évolution – il est important de donner aux participants et aux partenaires du temps pour réfléchir au changement
- L'importance d'agir à titre d'observateurs pendant un moment et prendre conscience de l'ampleur du changement
- La création de « quads » aide à l'établissement d'une collectivité
- L'importance du karaoké

## Qu'avons-nous appris (page 4)

Même pour la planification des locaux, il était important de définir tout d'abord les principes et la vision – nous avons besoin d'un cadre fondé sur les principes sur lequel nous appuyer pour prendre de nombreuses décisions

Déterminer les éléments prioritaires quant à la répartition du budget – pour nous, il s'agissait des domaines où le personnel était en contact direct avec les étudiants; ne pas lancer le projet avant la répartition du budget

Partenariats et expertise – travailler en étroite collaboration avec la Gestion des installations à l'embauche d'un architecte, remplir la demande de proposition, s'assurer d'avoir les personnes possédant les connaissances et les compétences requises pour ce projet

Il est payant d'assurer la gestion de la responsabilité du projet; être aussi inflexible que le gestionnaire de projet de la Gestion des installations quant au respect du budget

Communiquer tôt avec l'équipe au sujet de la construction des locaux et de leur aménagement – photos, présentations, visites quotidiennes

*Vision – Planification – Mise en œuvre – Étudiants – **Réflexions** – **Conseil** – Votre rétroaction*

## Qu'avons-nous appris (page 5)

- Un pré-lancement permettant de procéder en douceur à tous les changements est crucial! Ne vous contentez pas de l'annoncer, faites-le et tirez-en des leçons
- Services nombreux, attente plus longue → les étudiants ont dû attendre plus longtemps en file d'attente ou au téléphone pendant le pré-lancement
  - Il est nécessaire de mieux gérer les files d'attente, de remanier les processus et de modifier les échéances; limites existantes en raison de l'espace disponible dans les anciens locaux
- Valeur et importance de la gestion des attentes de nos collègues de tous les échelons de l'Université
  - Accroître la sensibilisation – oui, l'attente peut être plus longue qu'avant le regroupement des transactions, mais de nombreuses transactions peuvent maintenant être faites en une seule fois au même endroit

## Qu'avons-nous appris (page 6)

- Il y aura une deuxième étape.



# Notre meilleur conseil



- **Ne faites aucun compromis sur votre vision ou vos principes**
- Prélancement – le mois de janvier 2010 s'est avéré déterminant pour les leçons qu'il nous a données et parce qu'il nous a permis de nous familiariser avec le projet!
- Concevoir le service de manière à en assurer la souplesse
- La base de connaissances est un outil précieux
- Se tourner vers les partenaires de l'Université afin d'économiser de l'argent et tirer profit de l'expertise existante
- Apprendre à être un champion à travers toutes les épreuves – ne pas cesser d'y croire
- Il est crucial d'avoir le soutien de la haute direction – argent, espace, infrastructure
- Moments de détente – margarita et karaoké

*Vision – Planning - Implementation – Students - Reflections – Advice – Your Feedback*

## Notre meilleur conseil

- Utiliser un logiciel de gestion des files d'attente
  - Cela nous a permis de mettre en œuvre de nouvelles tactiques, de séparer les transactions courtes des longues et de mesurer la demande de services aux fins de planification et de renouvellement du personnel
- Mettre au point un rôle de triage – s'assurer que les étudiants sont prêts pour la transaction et n'attendent pas en file pour rien
- Mettre en œuvre simultanément de nouvelles fonctions en libre-service et améliorer les services en personne
- Trouver un équilibre – automatiser des volumes importants de services simples pour vous donner le temps de traiter en personne les services complexes importants à valeur ajoutée

## La chanson qui ne finit jamais

Nous nous sommes engagés à respecter un cycle de planification, de réalisation, d'évaluation et de modification afin de tirer profit des nouvelles occasions (technologie, information, etc.) et d'améliorer nos services

L'histoire se poursuit...

Lundi 7 juin

« L'innovation commence quand quelqu'un est assez perspicace pour déceler un nouveau besoin et improviser les nouveaux produits, méthodes ou services satisfaisant à ce besoin. »

Rosabeth Moss Kanter

Leader  
to Leader  
INSTITUTE

[www.leadertoleader.org](http://www.leadertoleader.org)



Quelles sont vos expériences?  
Quels sont vos conseils pour nous?

## Ressources

À l'adresse <http://www.mcgill.ca/integratedservices/>, vous trouverez :

Notre vision et nos valeurs

Un organigramme

La description des postes

Des exemples de nos présentations et d'autres communications à l'intention de la collectivité mcgilloise

Les dates importantes pour le projet

La liste annotée de la technologie que nous utilisons

Des photos (avant et après) des locaux

Des exemples des données que nous mesurons

La liste de nos groupes de travail – avec les affiliations aux différents départements – pour vous aider dans la constitution de l'équipe

Un exemple de notre sondage à l'intention des étudiants

Notre engagement à l'égard de notre personnel

Le calendrier de perfectionnement professionnel

Et d'autres renseignements qui pourraient vous être utiles à mesure que vous mettez au point ou perfectionnez vos services

Merci!



Janice Johnson,  
Kathleen Massey,  
Rittu Sehgal et  
Jocelyne Younan.  
Université McGill  
Juin 2010