



## **Commentaires constructifs**

Traiter le processus de gestion des plaintes comme une mine de renseignements stratégiques

## État actuel de la gestion des plaintes

Les efforts déployés dans le but de moderniser les relations avec les clients ne datent pas d’hier. Au cours des dix dernières années, les organismes de réglementation et les consommateurs ont rajusté leurs attentes concernant la façon dont les organisations, dans le secteur des services financiers et au-delà, devraient traiter les plaintes des clients.

À la suite d’une enquête menée par les entreprises médiatiques canadiennes et d’une étude de l’Agence de la consommation en matière financière du Canada (ACFC), il a été reconnu que les pratiques axées sur la vente et les récompenses dans le secteur des services bancaires de détail avaient une incidence négative sur les consommateurs. Par conséquent,

en 2018, le gouvernement du Canada a instauré le cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers afin d’obliger les banques à améliorer et à rehausser leur culture centrée sur le client pour renforcer la confiance envers le système financier.

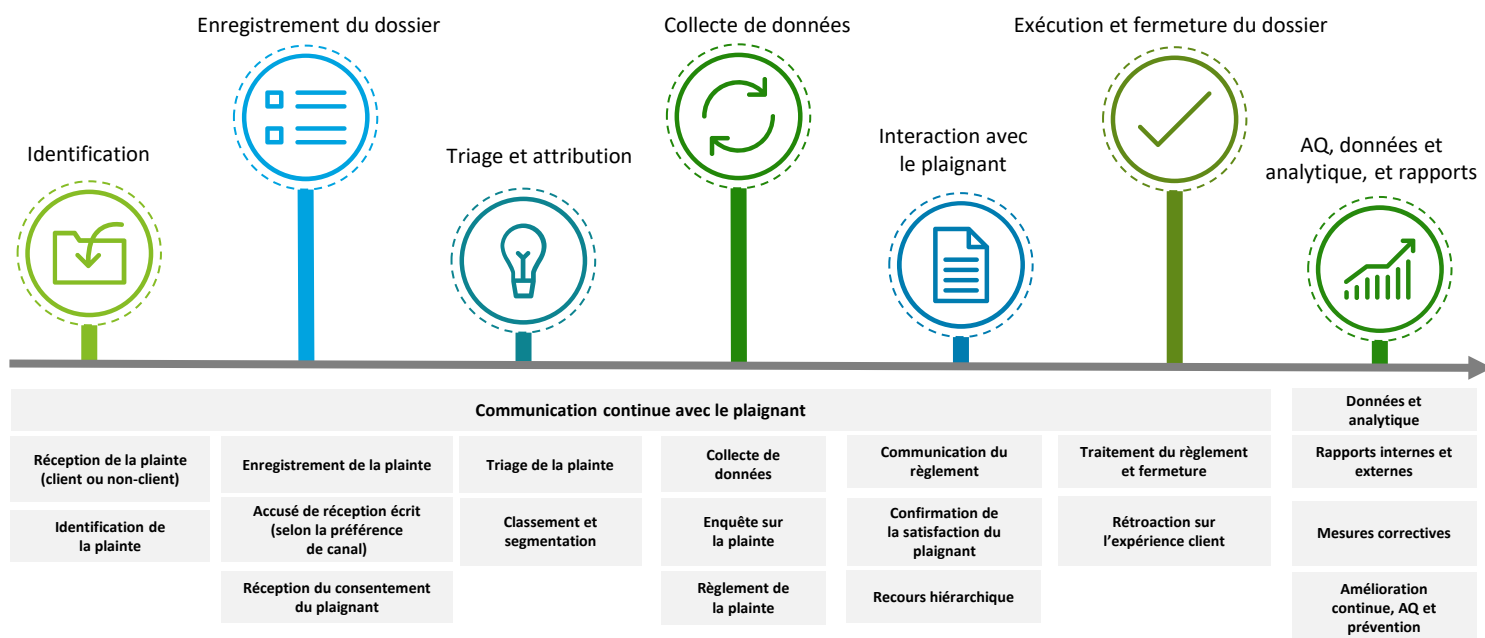
Les nouvelles exigences prévoient des protocoles de gestion des plaintes, qui comptent parmi les plus importants changements exigés des banques. Toutes les institutions régies par la *Loi sur les banques* sont tenues de se conformer au cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers d’ici au 30 juin 2022.

Si l’étude de l’ACFC n’a pas relevé de cas d’inconduite généralisés, elle reconnaît quand même la nécessité d’un mécanisme centré sur le client.

Afin d’assurer la conformité, des pouvoirs supplémentaires ont été accordés au commissaire de l’ACFC pour qu’il puisse contraindre les banques au moyen de vérifications de la conformité par des tiers, et des pénalités maximales accrues sont en place pour encourager la conformité.

De nombreuses banques mobilisent actuellement leurs opérations de gestion des plaintes. Selon les exigences relatives au traitement des plaintes prévues dans le cadre de protection, et selon les observations de l’ACFC, les capacités de base doivent porter sur les exigences dans leur intégralité, résumées dans le modèle de la capacité de gestion des plaintes (voir la figure 1).

Figure 1. Modèle de la capacité de gestion des plaintes



La maturité et la complexité des programmes de gestion des plaintes peuvent varier considérablement en ce qui concerne les processus et les procédures intégrés et le déploiement de technologies.

Les systèmes technologiques dans l’ensemble des secteurs (de même qu’entre les organisations du même secteur) sont aussi bien de base (disparates, incomplets et réactifs) qu’avancés (intégrés, proactifs et semi-automatisés).

La mesure dans laquelle ces capacités sont regroupées en un processus intégré reflète souvent la maturité de l’approche. Maintenant que des obligations juridiques prescrivent de nouvelles procédures de traitement des plaintes, les banques devraient songer à la façon d’utiliser les riches données sur les clients qui en découleront afin de produire de meilleures perspectives, de résoudre les problèmes plus rapidement et de tirer plus d’avantages stratégiques de cette rétroaction.

Le présent document examine la valeur que les organisations peuvent créer en considérant les données sur les plaintes comme une précieuse source de renseignements pour rehausser l’expérience globale des clients, guider les décisions d’affaires et influencer la réputation de la marque. À cette fin, nous examinerons le modèle de maturité de la gestion des plaintes et nous verrons comment les technologies peuvent constituer la clé de la découverte du plein potentiel de l’organisation à partir de la gestion des plaintes.

## Pour commencer : le modèle de maturité de la gestion des plaintes

Grâce à l’expérience que nous avons acquise en aidant les organisations à créer et à gérer leurs processus de traitement des plaintes, nous avons défini quatre niveaux de maturité distincts qui permettent d’évaluer les capacités actuelles de gestion des plaintes. Le modèle de maturité peut être utilisé pour cerner les lacunes de gouvernance, de personnel, de technologies et de processus opérationnels, auxquelles il est possible de remédier afin d’améliorer l’efficacité et la valeur pour l’entreprise. En examinant le modèle de maturité, les organisations peuvent tracer leur parcours vers le niveau de capacités souhaité et assurer leur conformité avec ces nouvelles exigences.

Figure 2. Extrait de modèles de maturité de la gestion des plaintes

	Informel	Standard	Officiel et structuré	Optimal et intelligent
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structures de gouvernance ponctuelles; politiques et procédures floues ou non définies.</li> <li>Aucun mécanisme officiel de signalement des plaintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité réglementaire minimale aux politiques et procédures.</li> <li>Signalement de base des plaintes.</li> <li>Rapports utilisés dans le cadre du processus décisionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques et procédures définies pour chaque secteur d'activité.</li> <li>Rapports cohérents sur le traitement des plaintes, qui tiennent compte de la qualité du service.</li> <li>Procédures élaborées pour chaque étape du cycle de vie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle opérationnel à l'échelle de l'entreprise, avec structures de gouvernance, politiques, procédures et mécanisme de traitement des exceptions.</li> <li>Perspective globale du cycle de vie des plaintes afin d'améliorer l'expérience client.</li> </ul>
<b>Processus opérationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun système numérique officiel de stockage des données ni outil de gestion des dossiers pour faire le suivi des plaintes.</li> <li>Les analyses de données réalisées sont limitées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepôt de données intégrées sur les plaintes et capacités de suivi des dossiers.</li> <li>Analyse de données simples.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacité de la communication des données et du suivi des dossiers.</li> <li>Analyse plus poussée des données afin de découvrir les causes et les tendances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des systèmes d'entreposage des données sur les plaintes à l'échelle de l'entreprise.</li> <li>Analyse plus poussée des plaintes afin de produire des perspectives et de favoriser la prise de décisions.</li> </ul>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles et responsabilités imprécis.</li> <li>Formation insuffisante.</li> <li>Aucun contrôle officiel ni évaluation du rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rôles et responsabilités définis mais généraux.</li> <li>Programme de formation officiel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agents chargés de la gestion des plaintes tout au long de leur cycle de vie.</li> <li>Cadre de compétences qui définit le leadership et les compétences fonctionnelles et techniques.</li> <li>Programme de formation soutenant le perfectionnement professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des responsables qualifiés sont chargés de la gestion des responsabilités.</li> <li>Cadre décrivant les compétences propres au rôle.</li> <li>Indicateurs de rendement utilisés pour déterminer les occasions d'apprentissage futures.</li> </ul>
<b>Technologies et données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des obstacles empêchent les clients de déposer une plainte.</li> <li>Manque d'uniformité des processus dans les équipes.</li> <li>Aucun processus d'engagement en matière de gestion des plaintes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effort minime requis pour déposer une plainte.</li> <li>Processus uniformes répondant aux exigences réglementaires.</li> <li>Communication fréquente avec le plaignant tout au long du cycle de vie de la plainte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtention de tous les renseignements sur la plainte dès la première interaction.</li> <li>Processus et capacités optimisés pour assurer la viabilité opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renseignements sur la plainte obtenus et mis à jour de façon continue.</li> <li>L'organisation demande une rétroaction du plaignant et effectue des recherches afin de rehausser son expérience client.</li> </ul>

À titre de comparaison, alors que de nombreuses organisations des États-Unis ont mis en œuvre des éléments d'un programme de gestion des plaintes qui pourraient être considérés comme plus avancés que ce qui existe au Canada, très rares sont les organisations (ou les secteurs) qui peuvent se vanter d'avoir atteint un niveau de maturité complet, optimal et intelligent. Il existe d'autres exemples de programmes de gestion des plaintes plus matures au Royaume-Uni et sur les marchés européens.

Au Canada, nous observons habituellement des niveaux de maturité moins élevés, les institutions étant nombreuses à n'afficher des compétences qu'aux niveaux inférieurs de l'échelle. Celles qui investissent dans les données et les capacités d'analytique avancée affichent des progrès plus poussés.

## Avancer dans la courbe de maturité

À titre de première étape de la création d'un programme de gestion des plaintes optimal et intelligent, l'organisation doit comprendre où elle se situe dans la courbe de maturité.

Les hauts dirigeants doivent examiner leurs processus et leurs systèmes en tenant compte de quatre aspects généraux (le personnel, les processus opérationnels, la gouvernance et les technologies et données) afin de déterminer leur niveau de maturité actuel.

Dans le cadre du récent examen des procédures de traitement des plaintes dans les plus importantes banques du Canada, l'ACFC soulignait que même si 90 % à 95 % des plaintes se règlent au premier point de contact, ces plaintes ne sont généralement pas consignées, ce qui fait que les banques sont moins à même de déceler les tendances et de remédier aux causes fondamentales<sup>1</sup>. Le modèle de maturité est un outil important pour les aider à repérer les lacunes qui pourraient nécessiter de l'attention avant la date d'adoption du nouveau règlement en 2022.

**Personnel** : Les dirigeants doivent définir les rôles et les responsabilités de l'ensemble des effectifs qui participent au processus de gestion des plaintes afin de déterminer les compétences, les connaissances et la formation qui mèneront à de meilleurs résultats. Par exemple, alors que les employés des centres d'appels doivent posséder des compétences et de l'expérience qui incluent l'empathie, l'écoute active et la capacité de transcrire et de documenter avec précision les problèmes des clients, ceux qui sont chargés de résoudre les plaintes avec recours hiérarchique ont besoin de compétences supplémentaires dans des domaines comme la résolution de différends et la négociation, et ils doivent bien comprendre les politiques et les lois applicables. Il est essentiel que ces groupes travaillent ensemble afin d'offrir une expérience harmonieuse au consommateur.

Les dirigeants doivent également déterminer de quelle façon le rendement de leurs gens sera évalué. Le ou les indicateurs de rendement, de même que les incitatifs, doivent être harmonisés afin d'encourager les équipes à résoudre les différends tout en mettant l'accent sur les clients.

**Processus opérationnels** : Les dirigeants responsables du traitement des plaintes doivent analyser leurs processus, leurs systèmes, leurs technologies et leur infrastructure afin de comprendre la source des lacunes, des défaillances ou des échecs.

Voici des questions importantes à prendre en considération :

- Nos systèmes peuvent-ils faire la distinction entre l'insatisfaction d'un client et une plainte officielle?
- Dans quelle mesure nos processus de gestion des plaintes et des allégations sont-ils officiels?
- Quels échéanciers, directives et politiques avons-nous mis en place?
- De quelle façon notre processus est-il structuré en fonction du client, et que faisons-nous pour nous assurer de répondre à ses attentes?

<sup>1</sup>Un examen mené par l'ACFC fait état de la lenteur du processus de traitement des plaintes dans le secteur bancaire et des difficultés que vivent les consommateurs qui y ont recours - Canada.ca



Le processus de gestion des plaintes doit être préétabli et bien compris dans l'ensemble de l'organisation. Il importe que les plaintes soient gérées de manière uniforme : les résultats doivent être cohérents lorsque les clients soulèvent les mêmes problèmes. Le processus doit par ailleurs être suffisamment souple et intelligent pour permettre le triage des plaintes selon l'urgence, en établir les priorités et les classer. L'intégration de technologies pouvant automatiser ces tâches par l'automatisation robotisée des processus, l'apprentissage machine et l'analytique avancée peut constituer un grand pas en avant. Quelle que soit la façon dont les organisations choisissent de mettre en œuvre leur processus, il importe avant tout qu'elles respectent les règlements qui s'appliquent à leur secteur.

**Gouvernance :** Les hauts dirigeants doivent réfléchir de manière critique au contenu et aux destinataires de leurs rapports. La gestion des plaintes, qui n'était pas considérée comme un générateur de valeur, a toujours été négligée. Une gouvernance appropriée et de robustes outils d'analytique et de production de rapports dans le cadre des systèmes d'information de gestion (SIG) peuvent changer la donne en faisant en sorte que les plaintes fournissent un portrait en temps réel du rendement de l'organisation dans un domaine donné. Une infrastructure technologique qui classe les plaintes à l'aide du traitement du langage naturel puis les regroupe en temps réel peut mener plus rapidement à des solutions et à l'atténuation des risques. Par exemple, si 100 personnes d'une même région se plaignent de ne pas avoir obtenu le bon taux d'intérêt sur un virement de solde, ce genre de système peut informer la personne concernée, qui pourra alors résoudre rapidement les différends tout en travaillant sur une solution à plus long terme pour régler le problème. Ces types de réponses centrées sur le client peuvent rapidement transformer un plaignant en un ambassadeur, tout en informant l'organisation des problèmes qu'elle doit résoudre.

En ciblant des mesures, des processus et des systèmes qui permettent d'avancer dans la courbe de maturité de la gestion des plaintes, les organisations peuvent s'attendre à créer plus de valeur, notamment comme suit :

- structure et efficacité accrues, ce qui favorise des résultats plus transparents et opportuns;
- niveaux de satisfaction de la clientèle plus élevés, et expérience globale des clients rehaussée;
- capacité accrue de détection des risques et des problèmes, ce qui peut mener à la détection précoce d'aspects potentiellement susceptibles de non-conformité et de plainte;
- réduction des coûts à long terme grâce à la diminution des risques opérationnels, juridiques, réglementaires et liés à la conformité.

**Technologies :** Les organisations de premier plan investissent dans des capacités de gestion des plaintes avancées afin d'améliorer l'efficacité des processus, de résoudre les problèmes anticipés de façon proactive, de comprendre les problèmes que leur communiquent leurs clients, et de tirer de la valeur des données sur les plaintes qu'elles obtiennent.

Pour ces entreprises, la résolution des plaintes des clients ne représente plus un coût d'exploitation, mais constitue plutôt une mine de renseignements pouvant les aider à rehausser l'expérience globale des clients, à soutenir les décisions d'affaires et à influencer la réputation de la marque.

Dans l'ensemble des secteurs, les institutions de premier plan investissent des sommes importantes dans ce qui suit :

- Le traitement centralisé des plaintes au moyen de la création de centres d'excellence et de centres de services partagés, avec capacités améliorées de production de rapports complets qui fournissent une vue complète du cycle de vie des plaintes, de l'enregistrement à la recherche et la réponse.
- Des systèmes intégrés de gestion des dossiers d'entreprise avec flux de travail des plaintes, des enquêtes et des allégations déployés dans toutes les gammes de services afin de favoriser l'efficacité, ainsi que des capacités d'analytique prédictive qui intègrent le texte, la voix (opinion du client) et les données numériques afin de réduire de façon proactive le délai de règlement et le nombre de plaintes transmises aux organismes de réglementation, et d'améliorer l'exactitude prévisionnelle.
- Une taxonomie commune des plaintes et des allégations et un modèle de données commun pour regrouper les données liées à l'inconduite d'employés.
- Des normes de sécurité accrues visant à protéger les données des clients, tant pour le traitement des allégations que des plaintes elles-mêmes.
- De solides systèmes d'alerte qui permettent de déceler les risques liés aux plaintes et aux allégations.
- L'analytique vocale — une plateforme adaptable d'analytique vocale assistée par l'IA qui permet à l'organisation de déterminer ce que les clients pensent et ressentent, ce qui peut mener à une réduction des risques et à la production de meilleurs résultats concernant les plaintes.

Étant donné les dispositions du Cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers et l'importance que l'ACFC accorde à la gestion des plaintes, les banques doivent renforcer leurs capacités pour se positionner avantageusement dans l'environnement fluctuant centré sur les consommateurs.

## Modèles opérationnels

- **Décentralisation et centralisation :** Le chevauchement des rôles, la prise de décisions à l'échelle locale et le modèle de service dont le coût de résolution est élevé se transforment en un traitement des plaintes plus normalisé, avec le regroupement des compétences communes et une équipe d'analytique des données centralisée qui réduit le dédoublement des efforts.
- **Optimisation :** La robotique et l'automatisation cognitive éliminent les tâches manuelles, et l'optimisation des processus favorise l'efficacité.
- **Numérisation :** Option de traitement des plaintes libre-service, avec élimination ou automatisation des tâches simples. Les technologies de pointe favorisent le déploiement rapide de nouvelles fonctions, et les plaintes sont gérées de façon numérique grâce à l'automatisation, avec suivi en temps réel.

Un modèle opérationnel de gestion des plaintes efficace qui est centralisé, optimisé et numérisé contribuera à assurer la conformité à la réglementation tout en mettant en lumière l'expérience client rehaussée et les améliorations aux processus internes.




Outre l'orchestration des technologies dans le but d'assurer l'efficacité du traitement des plaintes, il est vivement conseillé aux organisations d'intégrer des processus visant à en déterminer les causes fondamentales. En fait, même si les nouveaux protocoles sur les plaintes des consommateurs exigent que les plaintes fassent l'objet d'une attention et d'une sensibilisation accrues, le véritable objectif doit être de réduire le nombre et la fréquence des problèmes qui donnent lieu à des plaintes. L'utilisation de technologies de pointe pour cerner les sources des problèmes, les diagnostiquer et y remédier devrait constituer une priorité, peu importe le programme. Si les organisations utilisent le flux d'information et de perspectives amélioré qui découle du traitement efficace des plaintes, elles devraient s'attendre à bénéficier d'une plus grande fidélité des clients et de l'offre d'une expérience client améliorée.

La figure 3 illustre les domaines et les types de technologies qui peuvent être mis à profit pour dégager de solides perspectives dans un système de gestion des plaintes.

## Superposer des algorithmes pour obtenir des perspectives plus larges

Les données sous-jacentes d'un programme de gestion des plaintes plus mature peuvent avoir une valeur qui va bien au-delà d'une meilleure gestion des plaintes des clients. En superposant des algorithmes additionnels associés à d'autres ensembles de données, les organisations peuvent utiliser les données sur les plaintes pour mieux surveiller et gérer les problèmes de personnel potentiels. Par exemple, elles peuvent superposer un deuxième algorithme qui établit un lien avec leur programme de dénonciation afin de déceler et de gérer de façon proactive les problèmes potentiels d'inconduite liée à la vente.

Figure 3. Exemples de technologies dans un système de gestion des plaintes

 <b>Domaine</b>	 <b>Technologies</b>	 <b>Description</b>
Fondement	Intégration des données	Données intégrées qui fournissent une base d'information uniforme
Analytique	Analytique prédictive	Solutions logicielles qui utilisent des modèles prévisionnels
	Visualisation des données	Logiciel qui place des ensembles de données volumineux dans un contexte visuel
Automatisation	Robotisation des processus	Systèmes fondés sur des règles qui imitent le comportement humain afin d'automatiser en partie les processus répétables
	Modélisation des processus opérationnels	Applications qui reproduisent les processus, repèrent les inefficacités, simulent des scénarios de tests et mobilisent les utilisateurs tout au long du processus de conception
Intelligence cognitive	Génération de langage naturel	Applications qui acceptent les données structurées afin de générer des descriptions narratives en apparence non structurées
	Traitement du langage naturel	Applications qui traitent les données non structurées (comme le texte libre) et qui peuvent extraire ou repérer des éléments de données structurés
	Apprentissage machine	Applications qui peuvent améliorer la prévisibilité et l'exécution en fonction des données qu'elles reçoivent au fil du temps
	Agent intelligent (AI)	Applications qui peuvent imiter le comportement humain, comme la perception visuelle, la reconnaissance de la parole, la prise de décisions et la traduction d'une langue à une autre
	Analytique vocale	Applications qui utilisent l'IA pour fournir des renseignements approfondis sur les clients d'une entreprise, par exemple qui sont-ils et quelles sont leurs émotions lors d'une conversation donnée
<b>Infonuagique</b>		

### Erreurs et difficultés les plus fréquentes

La création d'un programme de traitement des plaintes plus robuste et optimisé par la technologie n'est pas une mince tâche. D'après notre expérience, les entreprises qui essaient de progresser dans le modèle de maturité à partir d'un programme de base, déconnecté et réactif vers un programme avancé et intégré connaissent plusieurs erreurs et difficultés, notamment les suivantes :

- Absence d'un format normalisé pour consigner les plaintes déposées au moyen de divers canaux.
- Croire que la recherche par mots-clés est suffisante pour repérer des plaintes potentielles à examiner. (La recherche par mots-clés peut produire un grand nombre de faux positifs et ne pas détecter les nouvelles méthodes utilisées pour formuler des plaintes).
- Ne pas comparer les plaintes à d'autres données pertinentes afin d'obtenir un portrait plus global des risques ou des occasions sous-jacents (comme les antécédents du client, les indicateurs de rendement des employés concernés, ou les attributs du produit ou du service qui fait l'objet de la plainte).
- Absence de priorisation des canaux de réception des plaintes (les organisations devraient envisager de commencer par mettre à l'essai un canal de réception, ou un petit nombre de canaux, puis évaluer s'ils contiennent des plaintes du public, s'ils sont surveillés par les organismes de réglementation, s'il sont de grande qualité ou portent sur un large éventail de produits ou de services).

Les techniques de résolution de pointe font également évoluer les attentes des clients à l'égard du règlement des différends. Les interactions manuelles ou lentes (comme l'envoi d'un accusé de réception) qui étaient satisfaisantes il y a quelques années peuvent maintenant être considérées comme non réceptives dans le contexte actuel, où les organisations sont nombreuses à transmettre des réponses automatisées.

Étant donné la multitude de canaux que les consommateurs utilisent pour déposer une plainte, il est encore plus complexe de trouver des solutions technologiques qui répondent à leurs attentes.

Les attentes concernant le niveau de réponse attendu et le délai de réception d'une réponse ne sont pas toutes les mêmes, selon que les clients utilisent les médias sociaux ou qu'ils communiquent directement avec l'entreprise. Par conséquent, de nombreuses organisations utilisent de manière proactive des solutions optimisées par la technologie pour détecter les risques de façon précoce et accroître l'efficacité opérationnelle.

### Transformer les perspectives en actions

La date limite pour se conformer aux nouvelles règles en 2022 approchant à grands pas, les banques ont maintenant moins d'une année pour moderniser leurs procédures opérationnelles afin de s'assurer qu'elles respectent les exigences de l'ACFC. La gestion des plaintes est l'une des grandes priorités de l'ACFC liée à son objectif consistant à favoriser la confiance du public ainsi qu'une culture centrée sur le client à l'échelle des banques.

Éléments importants à surveiller :

- **Tenir compte du cycle du début à la fin :** Tenir compte de tout le cycle de vie des plaintes afin d'optimiser le flux des données, d'attribuer la responsabilité et les points décisionnels appropriés, et d'offrir aux clients un parcours de traitement des plaintes normalisé et intégré.
- **Réfléchir à la promesse liée à la marque :** La conformité à la réglementation étant un facteur clé qui incite les organisations à améliorer leurs programmes de gestion des plaintes, elles devraient examiner de quelle façon ces nouvelles règles créent une occasion de renforcer le lien de confiance avec les consommateurs, d'accroître la valeur à long terme de ces relations et de consolider la marque.

- **Songer à l'avenir :** Les banques qui sont tenues de se conformer aux nouveaux règlements sur le traitement des plaintes des consommateurs doivent agir rapidement, non seulement afin d'en gérer l'incidence considérable sur leurs opérations, mais également de renforcer leur organisation et de la préparer pour l'arrivée des services bancaires ouverts et de nouveaux acteurs dans l'infrastructure des paiements.

Les institutions financières doivent examiner de quelle façon les normes de plus en plus rigoureuses de protection des consommateurs créent une occasion de rehausser la confiance et l'expérience des clients, en se mobilisant rapidement et en mettant l'accent sur les secteurs d'influence clés de leur entreprise.

En optant pour une approche d'entreprise proactive à l'égard de l'adoption des nouvelles règles améliorées sur la protection des consommateurs, les banques auront l'occasion de rehausser la confiance des clients et de créer de la valeur au-delà de la conformité réglementaire minimale.

## La voie à suivre

Dans ce contexte, les organisations devraient faire le point sur leur approche actuelle à l'égard du traitement des plaintes et, au besoin, mettre à jour leurs pratiques afin qu'elles cadrent davantage avec les attentes et afin d'assurer leur conformité d'ici la date limite du 30 juin 2022. Le but devrait être de comprendre les lacunes d'efficacité, et d'y remédier, notamment dans les processus opérationnels, l'organisation et la gouvernance, les données, les rapports et l'analytique, les outils et les systèmes d'enregistrement, ainsi que la formation.

Les nouvelles technologies peuvent être mises à profit pour améliorer les processus et optimiser la valeur que peuvent générer les données obtenues sur les plaintes. En évoluant dans la courbe de maturité, les organisations auront accès à de plus en plus de renseignements utiles. C'est le moment de transformer les plaintes en un atout stratégique au moyen d'un processus constructif.

Pour obtenir plus d'information sur la gestion des plaintes, communiquez avec l'un de nos spécialistes :

### Principale personne-ressource

#### Jay McMahan

Associé, Conseils en gestion des risques

[jfcmahan@deloitte.ca](mailto:jfcmahan@deloitte.ca)

### Collaborateurs

#### Karen Love

Associée, Conseils en gestion des risques

[karelove@deloitte.ca](mailto:karelove@deloitte.ca)

#### Luiz Dias

Associé, Conseils en gestion des risques

[ldias@deloitte.ca](mailto:ldias@deloitte.ca)

#### Adrienne Khouri

Directrice principale, Conseils en gestion des risques

[akhouri@deloitte.ca](mailto:akhouri@deloitte.ca)

#### Kevin Clement

Associé, Consultation

[kclement@deloitte.ca](mailto:kclement@deloitte.ca)

#### Stefanie Ruys

Directrice de service, Conseils en gestion des risques

[Struys@deloitte.ca](mailto:Struys@deloitte.ca)

# Deloitte.

### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).