

Décembre 2019



Améliorer l'accueil téléphonique

Guide pratique à destination des services publics



La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) coordonne le programme **Action Publique 2022 en lien avec les ministères. Animée par une nouvelle vision de la transformation de l'action publique**, elle porte des projets interministériels ou accompagne des projets ministériels à fort impact.

Accélérateur de la transformation publique, elle apporte son savoir-faire pour que les administrations et leurs agents deviennent **entrepreneurs de leur transformation**. Mettre l'utilisateur au centre, libérer la capacité d'action et de créativité des managers et agents, faire simple, être transparent sur les résultats et faire confiance sont ses engagements.

Elle aide les administrations à imaginer des solutions nouvelles, sortir du cadre, libérer l'énergie publique, **pour transformer l'action publique et construire un service public plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers**.



Sommaire !

En bref

Une mission sur l'accueil téléphonique des services publics.....	5
Un guide pratique pour vous accompagner dans vos réflexions sur l'amélioration de la qualité de service	6

Conseils d'utilisation

Que contient le guide pratique ?	7
Comment utiliser ce guide ?.....	7

Éléments de contexte

Les usagers ont toujours des attentes fortes vis-à-vis du téléphone.....	9
La qualité du service du canal téléphonique peut être améliorée dans les services publics	9
L'amélioration de la qualité doit se faire dans un contexte d'évolution du rôle du canal téléphonique	10

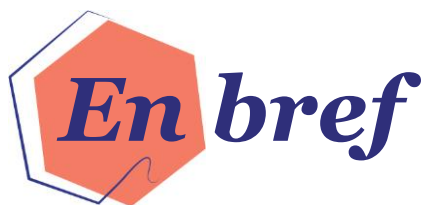
Principes de la qualité au téléphone

Un modèle global de la qualité de service au téléphone.....	12
Les différentes dimensions pour produire et améliorer la qualité.....	13
Les fondamentaux de l'accueil téléphonique	13

Autodiagnostic

Fiches actions

En conclusion



Une mission sur l'accueil téléphonique des services publics

Dans le cadre du Grand Débat National, les Français ont exprimé un besoin de plus grande proximité des services publics. Ce besoin apparaît d'autant plus prégnant dans un contexte de dématérialisation des procédures administratives et de restructuration des accueils physiques des services publics, notamment pour les publics les plus fragiles nécessitant une prise en charge rapide et coordonnée entre différentes administrations.

La possibilité de joindre l'administration par téléphone et d'obtenir une réponse adaptée aux attentes, dès le premier contact, constitue un des leviers pour renforcer la qualité des interactions entre l'administration et les usagers : le téléphone reste en effet une voie de recours importante pour de nombreux usagers.

Or l'administration présente parfois des difficultés à répondre aux attentes au téléphone (taux de décroché / accessibilité, temps d'attente et/ou qualité de la réponse apportée considérés comme insatisfaisants), soulignées dans plusieurs rapports (Défenseur des droits, Baromètre Marianne, etc.).

Dans ce contexte, et faisant le constat de travaux moins nombreux sur l'analyse du canal téléphonique que sur le numérique ou l'accueil physique, **le Premier ministre a décidé**, lors du Comité Interministériel de la Transformation Publique (CITP) du 20 Juin 2019, **le lancement de travaux interministériels sur l'amélioration de l'accueil téléphonique des services publics**.

La Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) a été missionnée pour mener ces travaux qui ont été réalisés entre fin août et fin octobre 2019.

Les travaux poursuivaient deux objectifs :

- > Approfondir les éléments de diagnostic sur la qualité de service du canal téléphonique des services publics ainsi que les organisations mises en place par les différentes administrations ;
- > Formuler des recommandations / bonnes pratiques applicables à l'ensemble des administrations et opérateurs pour améliorer la qualité de service du canal téléphonique.

Il a été décidé de concentrer les travaux sur les numéros d'appels destinés aux usagers « particuliers » et permettant de réaliser des démarches administratives (hors numéros d'information générale et numéros d'urgence tels que SIDA Info Services ou le SAMU, dont la nature des interactions avec les usagers et les modes d'organisation sont spécifiques), ainsi que les numéros destinés aux « petits professionnels » (artisans, indépendants) dans la mesure où leurs échanges avec l'administration s'apparentent à ceux des usagers.

Ces travaux ont fait apparaître la **nécessité d'améliorer la qualité du service par téléphone** pour mieux répondre aux besoins des usagers et faire face aux exigences accrues sur ce canal (appels plus complexes, canal en dernier recours, publics les plus en difficultés). Ils ont par ailleurs montré que le **canal téléphonique des services publics est très diversifié**, tant dans ses modes d'organisation (plateforme mutualisée, standard...), les missions assurées par téléphone, les moyens alloués au canal que dans la maturité omnicanale des administrations. Au regard de cette diversité, il apparaît qu'il n'existe pas de modèle unique de performance sur ce canal, ni de modèle figé dans le temps. Plusieurs déterminants fondamentaux sont essentiels pour assurer une qualité de service au téléphone, sans présager du mode d'organisation afférent. Le guide pratique a été conçu dans cette philosophie, pour **permettre aux services publics de se saisir des leviers d'amélioration qui ont du sens par rapport à leur contexte propre et leurs enjeux**, sans répliquer à l'identique un modèle performant dans une administration et qui ne le serait pas nécessairement dans une autre.

Un guide pratique pour vous accompagner dans vos réflexions sur l'amélioration de la qualité de service

Le guide pratique a été conçu pour les services publics autour des objectifs suivants :

- > Disposer d'**éléments de connaissance généraux** sur le canal téléphonique et son évolution actuelle, ainsi que de retours sur les besoins et attentes des usagers sur ce canal
- > Disposer d'**une grille de questionnement commune** qui permet d'interroger l'ensemble des dimensions influant sur la performance des services publics au téléphone
- > Identifier **les faiblesses** du mode d'organisation du canal téléphonique et **les pistes d'amélioration**
- > Disposer **de leviers pratiques** pour mettre en œuvre des actions d'amélioration sur le canal téléphonique

Il a été élaboré à partir des standards communément reconnus dans le milieu des centres de contacts ainsi que des bonnes pratiques identifiées auprès des services publics, des entreprises et des fournisseurs rencontrés lors de la mission menée en 2019.

Le guide s'adresse à **tous ceux qui sont responsables, travaillent ou s'intéressent au canal téléphonique** d'un service public :

- > Directions des services publics,
- > Managers de plateforme ou de service téléphonique d'appel,
- > Agents en charge de prise d'appel, etc.

Conseils d'utilisation

Que contient le guide pratique ?

Le guide est composé de la façon suivante :

- > Des éléments de contexte sur le canal téléphonique et les attentes des usagers
- > Les grands principes de la qualité au téléphone
- > Un outil d'autodiagnostic
- > Des fiches actions

Les 6 dimensions de la qualité de service du canal téléphonique dans les services publics



Comment utiliser ce guide ?

Ce guide pratique est conçu pour vous accompagner de manière opérationnelle dans vos réflexions sur le canal téléphonique :

- > **L'autodiagnostic** est organisé par dimension pour vous permettre de vous questionner et d'analyser votre niveau de maturité sur chacune d'elles, et ainsi d'avoir la vision la plus large possible sur la performance de votre canal téléphonique et d'identifier les axes d'amélioration. Les questions sont posées de manière générique et peuvent nécessiter d'être adaptées en fonction du contexte propre à votre administration. Les questions ne sont pas toutes dépendantes les unes des autres et peuvent être posées dans le désordre.
- > **Les fiches actions** sont des leviers d'amélioration pratiques sur chacune des dimensions. Les fiches sont à utiliser en fonction de l'analyse réalisée grâce à l'autodiagnostic. Les fiches peuvent être ajustées en fonction de votre niveau de maturité sur le canal téléphonique.



Eléments de contexte



Les usagers ont toujours des attentes fortes vis-à-vis du téléphone

Tous secteurs confondus, au cours des dernières années, **les canaux de contacts proposés et utilisés se sont multipliés** et on assiste à une explosion du volume global de contacts, qu'ils soient automatisés (via les différentes solutions numériques) ou opérés par des personnels en charge de la relation avec les clients / usagers. Concomitamment, **le volume global d'appels aux services publics diminue¹** ; toutefois cette baisse est plus lente et plus faible que l'on aurait pu le prévoir au regard du développement numérique. Elle n'est également pas uniforme, certains services ayant constaté des augmentations de flux.

Pour ce qui concerne la relation avec les services publics, **les français ont toujours des attentes fortes vis-à-vis du téléphone et expriment de nombreuses insatisfactions²**.

- > Plus de **70% des Français** ont contacté les services publics par téléphone au cours des 12 derniers mois.
- > Le téléphone reste un **canal réflexe pour 29% des français** (pour avoir un agent, disposer d'une réponse immédiate), y compris pour les plus jeunes.
- > C'est également le **premier canal de report** en cas de difficulté sur un autre canal de contact (~50% des flux de report, tous canaux d'origine).

La qualité du service du canal téléphonique peut être améliorée dans les services publics

La qualité de service moyenne constatée, même si elle se rapproche souvent des résultats du marché, **ne permet pas de répondre pleinement aux attentes et cache des zones de non qualité importantes**, avec de fortes disparités régionales et sur certaines périodes de l'année³.

- > Un taux de décroché **entre 63% et 97% dans les services publics** (alors que le standard minimum de qualité du marché s'établit généralement à 85% et s'élève jusqu'à 92% pour des niveaux d'excellence).
- > Un taux de **satisfaction par service entre 69% et 88%** (satisfaction mesurée « à froid »⁴, par un faible panel de services publics).
- > Le niveau de **satisfaction globale est le plus faible de tous les canaux (68%)** et il est assorti d'un fort sentiment de dégradation au cours des dernières années (pour 44% des personnes).

La grande majorité des services est consciente de ce déficit de qualité et a engagé des actions pour l'améliorer. Ces actions sont d'ampleur et d'ambition variables en fonction de leurs missions, de leur contexte organisationnel et des moyens disponibles. A titre d'exemple, des objectifs en terme de qualité de service au téléphone sont fixés dans les Conventions d'objectifs et de gestion (COG) des opérateurs sociaux, des missions d'analyse du canal téléphonique ont été récemment lancées (CNAM et MSA), de même que des réorganisations autour de plateformes mutualisées (DGFIP et CROUS) ou de nouveaux modèles d'accueil multicanal (SAUJ), ou encore des projets pilotes (plateforme mondiale MEAE, interlocuteur unique MEN). **Ils se heurtent toutefois à de nombreuses difficultés, souvent partagées** : capacité à adapter ses ressources pour gérer de fortes variations d'activité, limites des outils et solutions technologiques, faible attractivité des métiers, coût de mise en œuvre des solutions pour certains publics spécifiques, manque de vision globale et de pilotage, etc.

¹ Baisse estimée à ~-10% depuis 2016 sur la base d'un panel de services interrogés (base ~120M d'appels)

² L'ensemble des chiffres concernant les attentes et usages des français sont issus de l'enquête menée pour le compte de la mission, réalisée par *Made In Surveys* pour la DITP en sept-oct. 2019 auprès de 3 674 répondants (en ligne & téléphone) - analyse EY Parthénon/BCG

³ L'ensemble des chiffres concernant la qualité de service proviennent des données recueillies auprès des services dans le cadre de la mission (données globales ou extrapolations pour certains réseaux sur la base de données partielles)






⁴ La satisfaction peut être mesurée « à froid », dans le cadre d'une enquête annuelle par exemple, ou « à chaud », immédiatement après l'appel

L'amélioration de la qualité doit se faire dans un contexte d'évolution du rôle du canal téléphonique

Au-delà de leur capacité actuelle à délivrer un niveau de qualité de service satisfaisant, et même si les gains dégagés par le développement du numérique devraient permettre, à terme, un meilleur équilibre « quantitatif » entre les besoins et les ressources, les services publics vont devoir faire face **dans les prochaines années à des mutations majeures en matière d'accueil téléphonique** :

- > Des appels résiduels de plus en **plus complexes** et longs, nécessitant des agents très bien outillés et avec des compétences largement renforcées¹ ;
- > Le positionnement du téléphone comme **canal, humain et instantané**, privilégié pour la promotion et **l'accompagnement à l'usage des services en ligne** ;

Zoom sur les profils d'utilisateurs et leur rapport au canal téléphonique

1	-25ans		<ul style="list-style-type: none"> Les jeunes utilisent davantage le téléphone, étant « primo-accédants » sur la quasi-totalité des services publics Au-delà de cet usage circonstanciel du téléphone, les jeunes ont une appétence pour celui-ci, surtout pour les questions complexes (même niveau que les autres générations) Les jeunes ont des attentes plus fortes d'immédiateté ; le manque de personnalisation de la réponse est davantage source d'insatisfaction que pour les autres générations (elle n'améliore par la satisfaction pour autant)
2	+65 ans		<ul style="list-style-type: none"> L'âge est moins discriminant sur l'appétence pour le téléphone ou son usage que l'éloignement du numérique Les plus âgés recherchent davantage le contact humain et la personnalisation des réponses plutôt que l'immédiateté et l'accessibilité
3	Eloignés du numérique		<ul style="list-style-type: none"> Les éloignés du numérique sont la population qui subit le plus le téléphone (usage réel > préférence), alors qu'ils ont plus d'appétence pour le canal physique ; ils ont également le sentiment de dégradation du téléphone le plus élevé L'immédiateté de la réponse est moins recherchée que les côtés humain et pratique du téléphone
4	Ruraux		<ul style="list-style-type: none"> Les habitants des départements ruraux ont un niveau de satisfaction plus faible que les autres (les départements très peu peuplés essentiellement montagnards ont des niveaux de satisfaction semblables au reste de la population) Les populations rurales n'ont pas plus d'appétence pour le téléphone ; toutefois elles ont des attentes de personnalisation de la réponse et de suivi de la demande bien plus importantes
5	Sans emploi		<ul style="list-style-type: none"> Le niveau de satisfaction des personnes sans emploi est globalement supérieur à celui de la population totale Elles ont par ailleurs une appétence pour le téléphone plus forte

Source : Enquête usagers réalisée par Made In Surveys pour la DITP en sept-oct. 2019 auprès de 3 674 répondants (en ligne & téléphone); Analyse EY Parthénon - BCG

Les autres caractéristiques (sexe, revenu, CSP, taille de la ville, ...) ne présentent pas de résultats différenciés

- > Un **rôle croissant de « dernier recours »**, qui exige des niveaux de qualité renforcés (rapidité de prise en charge, connaissance du contexte usager, expertise des agents, capacité de personnalisation et de résolution immédiate).

Pour répondre à ce niveau d'exigence et de pression accru, **les services publics doivent engager ou poursuivre leurs actions**, autour de trois leviers majeurs : l'organisation, les ressources humaines et le système d'information.

A l'instar des mouvements constatés dans le secteur privé, l'ensemble de **ces constats et de ces perspectives invitent les services publics à (ré)investir le canal téléphonique** pour une relation améliorée avec leurs usagers, plus simple, plus proche et plus efficace.

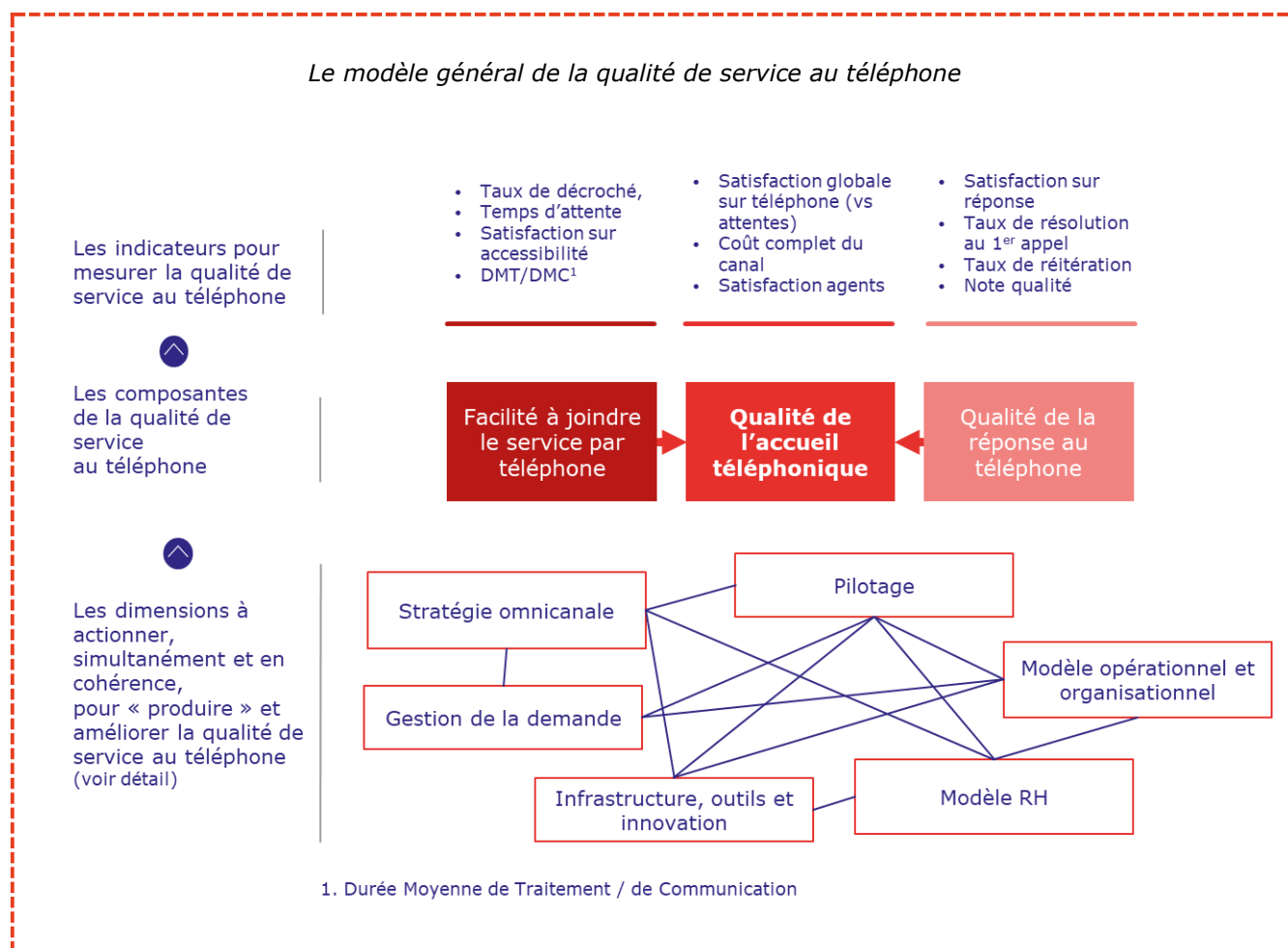
¹ Le développement de la dématérialisation et des solutions permettant aux usagers d'obtenir des réponses à leur question ou d'effectuer des démarches en autonomie devrait réduire principalement les flux d'appels simples. Les flux résiduels recouvrant majoritairement les cas particuliers difficiles à automatiser, les situations complexes nécessitant un accompagnement humain et les publics en difficultés.

Principes de la qualité au téléphone



Un modèle global de la qualité de service au téléphone

Le modèle général de la qualité de service au téléphone est une vision schématique qui vise à illustrer les composantes de la qualité de service, les indicateurs pour la mesurer et l'interdépendance des dimensions à actionner pour « produire » cette qualité. Ce « modèle » n'est pas spécifique aux services publics, il résume les principes généralement admis pour la relation, par téléphone, entre une organisation et ses clients / usagers.



Ce schéma a pour but de représenter l'aspect « **systémique** » et, donc, relativement complexe, de la qualité de service au téléphone. En effet, mener des actions sur une seule de ces dimensions ne permet pas toujours de faire évoluer positivement la qualité ; il peut même arriver qu'une initiative, pensée isolément des autres dimensions, produise des résultats inverses à ceux escomptés, en générant des effets de bord négatifs, et engendre une dégradation globale de la qualité de service. De la même manière, ne s'intéresser qu'au « taux de décroché » peut conduire à prendre des mesures en défaveur de la qualité de la réponse.

Illustration : cercle vicieux de la qualité de service au téléphone

Contexte → L'administration X cherche à réduire la durée de communication pour pouvoir prendre plus d'appels dans une journée et assurer un meilleur taux de décroché. Sous la « pression » de cet objectif (mal quantifié et mal expliqué), les agents se contentent d'un niveau de réponse *a minima* en renvoyant les usagers vers le site web pour plus d'information.

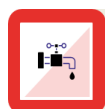
Résultat → Les usagers n'ayant pas bien compris les réponses, ou n'étant pas pleinement rassurés, réitèrent leurs appels. Le taux de décroché baisse de nouveau (peut-être même en deçà du niveau initial que l'on cherchait à améliorer) et la satisfaction se dégrade « doublement » (joignabilité et qualité de la réponse).

Les différentes dimensions pour produire et améliorer la qualité



Stratégie omnicanale

- > L'offre de service proposée sur chaque canal (internet, accueil physique, téléphone, ...), pour chaque type de public, l'articulation entre les canaux et la cohérence globale des parcours « idéaux », le positionnement du canal téléphonique par rapport aux autres canaux de contact, son rôle ...



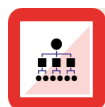
Gestion de la demande

- > La connaissance des flux d'appels, des motifs, des profils des appelants et leur évolution, les actions mises en place pour piloter cette demande, la « maîtriser » et y faire face, en période de croisière et en période de pics ...



Pilotage

- > Le pilotage de l'activité du canal téléphonique et de sa performance, le dispositif d'amélioration continue de la qualité de service ...



Modèle opérationnel et organisation

- > L'organisation mise en place pour prendre en charge les appels (en période de croisière et de pics), le dimensionnement et le profil des équipes, les modes de fonctionnement ...



Infrastructures, outils et innovation

- > L'équipement, l'infrastructure téléphonique, le système d'information, les outils à disposition des agents et des usagers, les nouvelles solutions technologiques ...



Modèle RH

- > Les modes de recrutement, la rémunération, la formation, les actions pour motiver et faire évoluer les agents et managers, les conditions et l'organisation du travail, la GPEC ...

Des fondamentaux pour un accueil téléphonique de qualité

✓	> Le nombre de numéros pour joindre le service public est limité et justifié. Chaque numéro est visible (sur le site web notamment) et accessible à tous les usagers (non surtaxés, solution pour les malentendants)
✓	> En cas d'indisponibilité du service, un serveur vocal fournit des éléments utiles à l'utilisateur pour lui proposer la meilleure solution (ex : annonce horaires, temps d'attente, informations disponibles en ligne, possibilité d'être rappelé, délais de traitements, ...)
✓	> Les flux et les motifs d'appel sont connus et suivis. A minima, en l'absence d'outils automatisés des travaux ponctuels de comptage et d'échange avec les agents sont menés pour estimation.
✓	> L'organisation a été pensée pour prendre en charge les volumes d'appels et types de demandes identifiés lors de phases de prévision permettant d'évaluer au mieux le dimensionnement de l'activité. Des solutions pour maintenir la qualité de service en cas de forte activité sont prévues.
✓	> Des outils de téléphonie adaptés ont été mis en place (outils de qualification des appels, de gestion de la demande, ...) en fonction des besoins du service public
✓	> Les agents répondant au téléphone et leurs managers bénéficient d'une formation (initiale et continue, métier et relationnelle) et des outils (fiches pratique, aide à la décision) pour apporter la meilleure qualité de réponse aux usagers
✓	> Les indicateurs-clés ont été identifiés, en rapport avec la stratégie. Dans tous les cas, des objectifs de taux de décroché sont fixés (85% a minima) et font l'objet d'un suivi régulier
✓	> La qualité des réponses des agents aux usagers est évaluée dans un but d'amélioration continue (doubles écoutes, formation, etc.)
✓	> La satisfaction et les attentes des usagers sur le canal téléphonique sont mesurées selon une périodicité adaptée et font l'objet d'actions d'amélioration
✓	> Les conditions de travail des agents répondant au téléphone et leurs parcours sont examinés afin d'assurer leur bien-être et leur motivation
✓	> Les modalités d'accueil téléphonique, de traitement des appels et de pilotage sont harmonisées sur tout le territoire afin de garantir la qualité d'une offre de service homogène à tous les usagers





Stratégie omnicanale

Les enjeux

- > Disposer d'une offre de service téléphonique lisible et accessible
- > Connaître ses publics, leurs attentes et leurs comportements de contact
- > Définir le rôle du téléphone par rapport aux autres canaux (stratégie omnicanale)
- > Mettre en œuvre la stratégie en identifiant les actions pour chaque type d'utilisateur/démarche
- > Assurer un accueil téléphonique adapté et équitable pour tous

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Disposer d'une offre de service téléphonique lisible et accessible

Le niveau d'accessibilité de votre service téléphonique (horaires d'ouverture, tarification des appels) est-il en phase avec les attentes de vos usagers ?



Le plan de numérotation (nombre de numéros, rôle de chaque numéro) et la visibilité des numéros sur les différents canaux de communication permettent-ils à vos usagers de s'orienter facilement ?



Connaître ses publics, leurs attentes et leurs comportements de contact

Les profils / segmentation de vos usagers sont-ils connus, documentés et partagés avec les agents (ex : usagers fragiles, âgés...) ?



Le profil des usagers du canal téléphonique est-il connu ? Est-il différent de celui de mes usagers au global / sur les autres canaux de contact ?



Une stratégie au téléphone / en omnicanal par profils usagers est-elle définie ?



Définir le rôle du téléphone par rapport aux autres canaux (stratégie omnicanale)

Le rôle du canal téléphonique est-il pensé par rapport aux autres de canaux de contact avec les usagers ? les liens et la cohérence entre le téléphone et les autres canaux sont-ils définis et partagés ?



Avez-vous une vision du « coût » relatif du canal téléphonique par rapport aux autres canaux de contacts ? Est-il possible de construire cette vision ?



Les évolutions prévisibles dans les prochaines années sont-elles connues / analysées ?



Mettre en œuvre la stratégie en identifiant les actions pour chaque type d'utilisateur/démarche

Le positionnement de chaque canal de contact (dont le téléphone) a-t-il été (re)pensé dans les différents parcours ? pour les différents profils d'utilisateur ? des canaux à privilégier ont-ils été définis ?



Des actions ont-elles été mises en œuvre pour orienter les demandes vers le téléphone et apporter une réponse adaptée, en fonction de cette stratégie omnicanal ?



Les agents ont-ils une bonne compréhension de la stratégie ? cette connaissance a-t-elle été évaluée ?



Assurer un accueil téléphonique adapté et équitable pour tous

Les parcours / publics qui requièrent prioritairement une prise en charge au téléphone sont-ils connus ?



Ces publics font-ils l'objet de parcours spécifiques / des actions particulières ont-elles été mises en place ?



Des actions spécifiques ont-elles été mises en place pour permettre l'accessibilité au téléphone des usagers en situation de handicap / fragilité ?

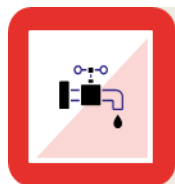


Les agents sont-ils informés / formés à ces spécificités ?



Des actions pour s'améliorer

1	Réaliser un état des lieux précis de l'accueil téléphonique et de la qualité de service délivrée	p.30
2	Penser le rôle du téléphone dans une approche omnicanale intégrée et anticiper les mutations	p.31
3	Assumer l'offre de services en assurant la visibilité des numéros proposés et la pédagogie sur le rôle des différents canaux	p.33
4	Développer le partage et la solidarité entre des canaux et services envers le canal téléphonique	p.34
5	Développer l'offre de services en « self-care » pour limiter les flux de demandes simples au téléphone	p.35
6	Utiliser le téléphone pour accompagner à l'usage du numérique	p.37
7	Identifier les besoins et s'organiser pour offrir un accueil adapté aux populations nécessitant un accompagnement spécifique au téléphone	p.39
8	Mettre en place les parcours et solutions adaptés pour chaque population spécifique, afin de garantir l'accessibilité et la qualité pour tous	p.41



Gestion de la demande

Les enjeux

- > Comprendre ses flux et ses motifs d'appels (de manière granulaire)
- > Maîtriser la demande sur le canal téléphonique, en mettant en place des plans d'actions, en ligne avec la stratégie omnicanal (et évaluer leur impact)
- > Anticiper et définir un mode de gestion des aléas (saisonnalité, pics...) pour assurer la qualité de service

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Comprendre ses flux et ses motifs d'appels (de manière granulaire)

Les volumes d'appels sont-ils connus d'une manière générale ?



Les volumes et l'évolution des flux sont-ils analysés et suivis de manière fine (par secteur géographique, comportement au mois, à la semaine, à la journée et l'heure, sensibilité à certains événements...)?



Les principaux motifs d'appels sont-ils connus ? la définition de chaque motif est-elle partagée par tous et notamment, les agents en charge de les enregistrer ?



L'évolution des motifs d'appels est-elle suivie régulièrement / de manière fine ?



La segmentation des motifs d'appels (ex : appels urgents, réassurance, etc.) est-elle connue et suivie ?



Maîtriser la demande sur le canal téléphonique, en mettant en place des plans d'actions, en ligne avec la stratégie omnicanal (et évaluer leur impact)

Des mesures sont-elles mises en œuvre pour maîtriser / limiter les flux d'appels en permettant aux usagers de s'informer ou de réaliser des démarches en autonomie (outils en ligne, accompagnement, etc.) ?



Des actions sont-elles mises en place pour gérer / limiter les flux d'appels en menant des actions proactives vis-à-vis des usagers (informations par e-mailing, appels sortants, annonce actualisée des délais de traitement des dossiers, etc.) ?



Des actions de coordination des agents des différents canaux sont-elles mises en œuvre pour partager les motifs de contact et anticiper les flux ?



Anticiper et définir un mode de gestion des aléas (saisonnalité, pics...) pour assurer la qualité de service

Une coordination multicanal est-elle mise en place pour anticiper et gérer les flux d'appel en cas de dysfonctionnements ou d'évolutions sur un autre canal de contact (ex : problème informatique / site web entraînant un volume massif d'appels) ?



Une coordination front-office / back-office est-elle mise en place pour anticiper et gérer les flux d'appel en fonction des stocks ou de modifications réglementaires (ex : retard de traitement, évolution de processus nécessitant un temps d'étude plus long) ?



Une gestion spécifique des équipes existe-t-elle pour faire face aux pics et aux flux en maintenant un niveau de qualité de service satisfaisant ?



Des actions pour s'améliorer

1	Améliorer la compréhension de la demande (flux, motifs d'appels, attentes et profils des usagers) et de son évolution	p.43
2	Développer des plans d'actions concrets pour « maîtriser » la demande (proactivité, réassurance, orientation vers autres canaux)	p.45
3	S'organiser pour assurer la qualité de service lors des pics d'activité, anticipés ou imprévus	p.47



Pilotage

Les enjeux

- > Suivre via des indicateurs la performance du canal (joignabilité, performance, satisfaction)
- > Piloter en temps réel le canal téléphonique, si cela est pertinent
- > Mettre en place les organes de suivi et de pilotage régulier des plans d'actions

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Suivre via des indicateurs la performance du canal (joignabilité, performance, satisfaction)

Avez-vous mis en place des indicateurs d'efficacité :

- > Taux de décroché Oui / Non
- > Temps d'attente Oui / Non
- > Taux de résolution au 1^{er} appel Oui / Non
- > Taux de réitération Oui / Non
- > Coût par appel Oui / Non
- > Autres (Durée moyenne d'appel, Nombre d'appels par ETP, Taux de disponibilité, Taux de transfert, ...)



Avez-vous mis en place des indicateurs de qualité :

- > Satisfaction usagers Oui / Non
- > Qualité de vie au travail des agents Oui / Non
- > Autres (Note qualité, ...)



Les indicateurs suivis sont-ils en phase avec votre stratégie / vos objectifs ?



Les indicateurs suivis permettent-ils de vérifier les attentes de vos usagers ?

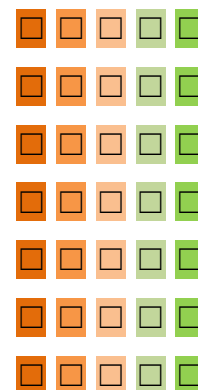


Le dispositif de pilotage fait-il l'objet d'actions d'amélioration ?



Les résultats sont-ils satisfaisants / les objectifs sont-ils atteints par indicateur ?

- > Taux de décroché
- > Temps d'attente
- > Taux de résolution au 1^{er} appel
- > Taux de réitération
- > Coût par appel
- > Satisfaction usagers
- > Qualité de vie au travail des agents
- > Autres



Piloter en temps réel le canal téléphonique, si cela est pertinent

Disposez-vous d'un tableau de bord de suivi régulier des indicateurs ?



Celui-ci est-il partagé avec les équipes / les agents répondant au téléphone ?



Les résultats sont satisfaisants sur toute l'année ? dans toutes les entités du service ?



Des mesures sont-elles mises en place pour maintenir un bon niveau de qualité de service tout au long de l'année ? Lesquelles ?



Des plans d'action spécifiques pour gérer les périodes de sur-sollicitation du canal téléphonique ont-ils été mis en place ?



Les facteurs qui impactent le plus la qualité de service / les principales difficultés rencontrées sont-elles identifiées ?



Des actions d'amélioration sont-elles menées ou prévues pour y faire face ? Lesquelles ?



Mettre en place les organes de suivi et de pilotage régulier des plans d'actions

Des instances de gouvernance pour piloter le canal téléphonique (ex : revue de performance) sont-elles mises en place ?



L'activité du canal téléphonique (prévision, dimensionnement, mesure de la qualité de service) fait-elle l'objet d'un pilotage régulier et rigoureux ? Au bon niveau ?



Ex. : comment sont réalisées les prévisions de charge ? Quel est le modèle de planification de la capacité (saisonnalité, prévisions) ? Qui pilote la performance du canal ?



La qualité de la réponse au téléphone est-elle pilotée de manière régulière ?



Ex. : appel mystère, double écoute manager, enquête à chaud ?

Existe-t-il un processus structuré d'amélioration continue ? Existe-t-il un dispositif d'écoute et de détection des attentes/irritants ?

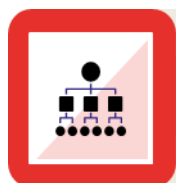


Les objectifs de qualité de service sont-ils connus de tous ? Sont-ils intégrés dans les objectifs des agents / des managers ?



Des actions pour s'améliorer

1	<i>Systematiser la prévision des flux et adapter l'allocation des ressources en conséquence</i>	p.48
2	<i>Renforcer et homogénéiser le pilotage de la qualité de service au téléphone (joignabilité, performance et satisfaction)</i>	p.49
3	<i>Affiner le pilotage pour avoir une vision précise de la qualité de service réelle (partout, pour tous et tout le temps)</i>	p.50
4	<i>Mettre en place un suivi en temps réel pour agir avec réactivité en cas d'évolution des flux</i>	p.52



Modèle opérationnel et organisation

Les enjeux

- > Définir un modèle opérationnel et organisationnel adapté (standard, plateforme, etc.) en prenant en compte les contraintes et le contexte spécifique de son service
- > Organiser et adapter l'allocation des ressources et les modalités de prise en charge des appels (niveau 1/niveau 2, articulation front/back office, modalités de transfert, etc.)
- > Envisager des dispositifs pour faire face à la charge sans faire fluctuer sa qualité de service (mutualisation, entraide, externalisation)

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Définir un modèle opérationnel et organisationnel adapté (standard, plateforme, etc.) en prenant en compte les contraintes et le contexte spécifique du service public

Un modèle d'organisation a-t-il été précisément défini pour prendre en charge les appels ?



Le modèle permet-il de faire face de manière satisfaisante aux volumes et aux types d'appels reçus ?



Ce modèle d'organisation a-t-il évolué au cours des dernières années ? En avez-vous tirés des enseignements et axes d'amélioration ?



Le nombre d'agents / ETP affectés à la prise d'appel est-il connu et suivi ?



Le ratio d'agents par rapport au nombre d'utilisateur est-il piloté ?



La répartition des agents en prise d'appel par rapport au modèle organisationnel retenu est-elle définie et partagée ?



Le modèle économique du canal téléphonique dans votre administration est-il connu / suivi ?



Des actions de gain d'efficacité sont-elles attendues ?



Organiser et adapter l'allocation des ressources et les modalités de prises en charge des appels (niveau 1/niveau 2, articulation front/back office, modalités de transfert, etc.)

Les profils des agents en prise d'appel sont-ils précisément définis (compétences des agents, polyvalence vs. spécialisation, etc.) ?



Les profils des agents en prise d'appel sont-ils adaptés à la nature actuelle des demandes des usagers ?



Les agents en prise d'appel sont-ils en capacité de traiter correctement la demande (ex : peuvent-ils accéder au dossier usager) ?



Les modalités de réponse au téléphone sont-elles précisément définies (champ de gestion par le front/back office, champ de gestion par le niveau 1/niveau 2, autres) ?



Les questions d'expertise sont-elles clairement identifiées ? Les agents disposent-ils de solutions claires en cas de besoin d'expertise complémentaires (rediriger les appels vers un second niveau d'expertise, faire appel à un superviseur, proposer un rappel) ?



Envisager des dispositifs pour faire face à la charge sans faire fluctuer la qualité de service (mutualisation, entraide, externalisation)

Une organisation spécifique a-t-elle été mise en place pour gérer les éventuels pics d'activité ?



Des solutions de mutualisation / d'entraide / d'externalisation ont-elles déjà été mises en place ? sont-elles satisfaisantes ?



Des solutions de mutualisation / d'entraide / d'externalisation sont-elles envisagées ? à l'étude ? en test ?



Des actions pour s'améliorer

1A	[SP organisés en réseau / plateformes] Développer les synergies pour obtenir des effets d'échelle (renforcer la mutualisation et les mécanismes d'entraide internes)	p.53
1b	[SP organisés en standards] Développer les synergies pour obtenir des effets d'échelle (envisager la centralisation des demandes et la mutualisation avec d'autres SP)	p.54
2	Repenser les modalités de prise en charge des appels pour améliorer la qualité de service et l'efficacité (notamment front/back, N1/N2, polyvalence des agents)	p.55
3	Envisager le recours à l'externalisation et en évaluer les bénéfices	p.57



Infrastructures, outils et innovation

Les enjeux

- > Disposer des outils de téléphonie adaptés au modèle opérationnel mis en place, dans un contexte de poids fort du SI historique
- > Développer des solutions de pilotage et de gestion de la relation usager qui intègrent une vision 360° des usagers sur l'ensemble des canaux
- > Mettre en place les outils et les supports qui permettent de soutenir les agents et d'améliorer leur performance
- > Choisir les bons prestataires, pour disposer de solutions adaptées et flexibles, dans un cadre de marchés publics parfois contraint

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Mettre en place des outils de téléphonie adaptés au modèle opérationnel mis en place

Une infrastructure technique de téléphonie adaptée a-t-elle été mise en place ?



Les solutions retenues sont-elles facilement modifiables ? paramétrables ?



Les outils sont-ils suffisamment intégrés / couplés avec les outils de CRM (gestion de la relation usager) ?



Les solutions et outils sont-ils mutualisés / convergents avec les autres canaux de contact ?



Mettre en place des outils de pilotage et de gestion de la relation usager qui intègrent une vision 360° des usagers sur l'ensemble des canaux

Les outils mis en place permettent-ils d'avoir une vision intégrée en omnicanal (téléphone, web, mail, etc.) et sur l'ensemble du périmètre de votre administration ?



Les outils permettent-ils un pilotage intégré (suivi des motifs de contacts, de la réitération tous canaux confondus, etc.) ?



Un SI (système d'information) commun qui permette une gestion nationale et une entraide entre les agents existe-t-il dans le service ?



Mettre en place des outils et les supports qui permettent de soutenir les agents et d'améliorer leur performance

Les agents disposent-ils de supports et outils pour faciliter la réponse au téléphone (base de connaissance, aide à la réponse, co-browsing, etc.) ? Lesquels ?



Les agents en prise d'appel sont-ils en capacité de traiter une demande / démarche de bout-en-bout (peuvent-ils accéder au dossier usager) ?



Des méthodes de gestion de la confidentialité des échanges et de la protection des données ont-elles été mises en place ? Les agents en prise d'appel y sont formés ?



Des outils sont-ils fournis aux usagers en appui du canal téléphonique pour leur permettre d'effectuer des démarches en autonomie / en « selfcare » (sur le web, via le serveur vocal...) ?



Des nouvelles technologies en appui du canal téléphonique (langage naturel, voice bot, visio, chat, messenger, etc.) ont-elles été mises en place pour améliorer la qualité de service ?



Des résultats sont-ils mesurés ?



Bien choisir et piloter les prestataires, dans un cadre de marchés publics parfois contraint

L'outillage / l'appui pour passer des marchés dans le cadre du canal téléphonique et des outils afférents est-il suffisant ?



En cas de prestations externes, la relation avec les prestataires est-elle pilotée (reporting, réunions fréquentes, etc.) de manière satisfaisante ?



Des actions pour s'améliorer

1	Mettre à niveau et anticiper les infrastructures et outils (pilotage, intégration entre téléphone et canaux digitaux, CRM, outils d'aide à la réponse pour les agents, ...)	p.58
2	Identifier les nouvelles technologies à tester, dans une logique d'impact, et mettre en place une gouvernance pour évaluer systématiquement les pilotes avant déploiement	p.60



Modèle RH

Les enjeux

- > Valoriser le métier des agents du canal téléphonique
- > Développer l'attractivité des métiers et motiver les agents
- > Accompagner et assurer la montée en compétence des agents qui répondent au téléphone
- > Mettre en place des solutions RH souples et réactives dans un cadre RH parfois contraint et peu flexible (modalités de recrutement, plafonds d'emploi, dialogue social)

Les axes de questionnement pour s'auto-évaluer

Autoévaluation
Pas du tout > tout à fait

Valoriser le métier des agents du canal téléphonique

Les missions des agents en charge de répondre au téléphone sont-elles clairement définies / décrites ? sont-elles homogènes sur le territoire ?



Les problématiques spécifiques rencontrées par ces agents sont-elles connues ? font-elles l'objet d'un suivi et de plans d'action ?



Le métier des agents en charge du téléphone au sein du service public est-il perçu positivement ?



Il n'y a pas de difficultés liées au turn-over ou à l'absentéisme des agents ?



Des trajectoires d'évolution professionnelle sont-elles organisées au sein du service pour les agents en prise d'appel ?



Développer l'attractivité des métiers et fidéliser les agents

Vous obtenez des candidatures à vos offres d'emploi et parvenez facilement à recruter les bons profils ?



Des dispositifs pour développer l'attractivité des postes (prime, etc.) existent-ils ?



Les dispositifs mis en place produisent-ils des effets satisfaisants ?



Les évolutions à venir dans les métiers des agents sont bien identifiées et anticipées, elles font l'objet d'un accompagnement approprié



Les évolutions à venir dans les métiers des managers (superviseurs, responsables de plateforme) sont bien identifiées et anticipées, elles font l'objet d'un accompagnement approprié



Les conditions de travail se sont-elles améliorées ces dernières années (ergonomie des postes, insonorisation, etc.) ?



Le niveau de satisfaction des agents est-il évalué régulièrement ?



Le niveau de satisfaction des agents est-il satisfaisant ?



Accompagner et assurer la montée en compétence des agents qui répondent au téléphone

Le profil des agents recrutés est-il adapté à la prise d'appel / ciblé particulièrement ?



Les agents disposent-ils d'une formation initiale à la prise d'appel (ex : posture de service client, compétences techniques, etc.) ?



Les agents disposent-ils d'accompagnements et d'outils pour appuyer leur montée en compétences (ex : encadrement, coaching, double-écoute des appels, etc.) ?



Les agents sont-ils évalués régulièrement (ex : posture, qualité de la réponse, etc.) ?



Des réunions d'équipe de partage et de bilan sont-elles mises en place ?



Un dispositif de formation continue permet-il aux agents et à leur encadrement de maintenir et d'actualiser leurs compétences ?



Avez-vous recruté récemment des profils experts sur le sujet du téléphone (ex : ancien responsable de plateforme téléphonique privée, etc.) ?



Mettre en place des solutions RH souples et réactives dans un cadre RH parfois contraint et peu flexible (modalités de recrutement, plafonds d'emploi, dialogue social)

Les conditions pour recruter des agents en prise d'appel sont-elles adaptées aux besoins ? permettent-elles de faire face à la charge d'appel en maintenant le même niveau de qualité de service ? (profils adaptés, recours éventuel aux contrats courts, ...)



Avez-vous mis en place des dispositifs pour faciliter l'affectation temporaire d'agents en prise d'appel (équipe renfort en cas de pic, affectation de l'équipe d'appels sur d'autres tâches en cas de creux, etc.) ?



La qualité du dialogue social permet de trouver des solutions adaptées ?



Des actions pour s'améliorer

1	Réaliser un état des lieux RH (nombre d'ETP et dimensionnement, compétences et profils) et anticiper leur évolution, dans le cadre de la stratégie (GPEC)	p.63
2	Renforcer les compétences et l'autonomie des agents, et les accompagner	p.64
3	Renforcer et professionnaliser les fonctions supports et managériales	p.65
4	Revaloriser et développer l'attractivité du métier d'accueil téléphonique	p.66



Fiches actions




T³ O¹ D³ O¹








Stratégie omnicanale

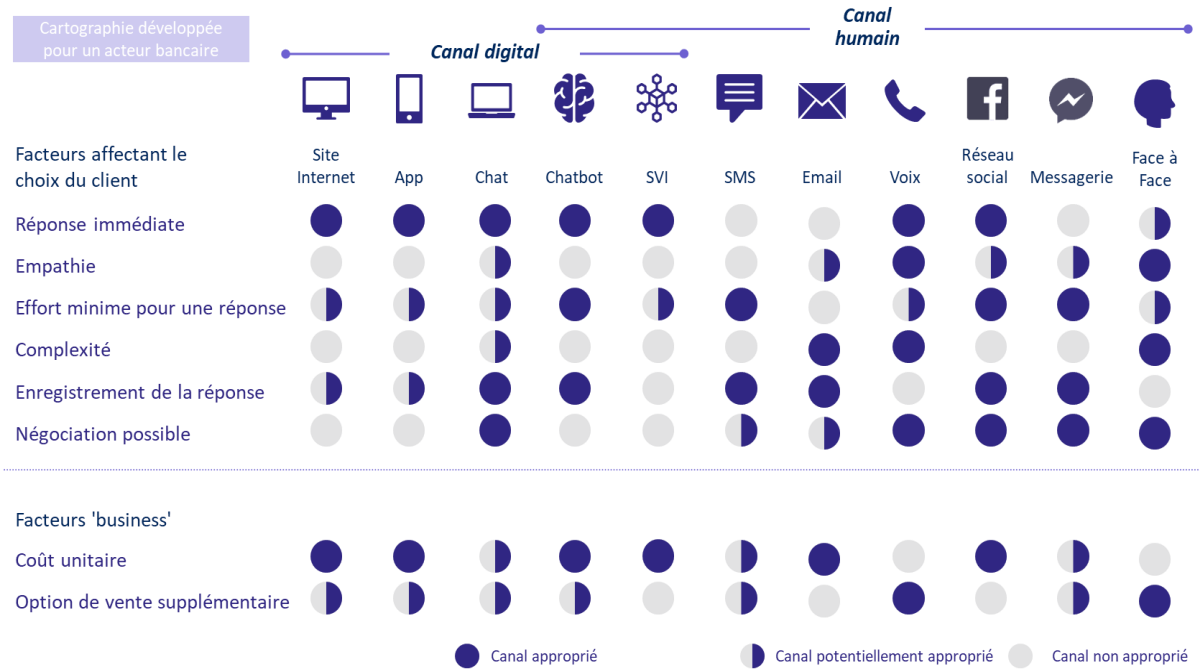
1-Réaliser un état des lieux précis de l'accueil téléphonique et de la qualité de service délivrée

 Contexte	<ul style="list-style-type: none">> Selon l'avancement des réflexions et des travaux sur le sujet
 Objectifs	<ul style="list-style-type: none">> En préalable à la réflexion sur la stratégie, avoir une vision claire de la situation à date sur l'offre de service téléphonique dans son environnement multicanal, la qualité de service délivrée, etc ...> Plusieurs dimensions à observer : stratégie, gestion de la demande, pilotage, modèle organisationnel et opérationnel, Système d'information/Outils, modèle RH
 Exemples d'actions à mener	<ul style="list-style-type: none">> Réaliser un diagnostic<ul style="list-style-type: none">▪ Etablir un état des lieux précis sur la qualité de service au regard de la mission (joignabilité, performance, satisfaction, qualité et conformité mesurée en interne, ...)▪ Formaliser les moyens mis en œuvre pour répondre aux appels des usagers (les différents n°, les agents qui y sont affectés, l'organisation, l'ensemble des effectifs affectés à l'accueil téléphonique par nature de contrats, ...)▪ Evaluer la dimension économique et financière▪ Comprendre les attentes des usagers et leur niveau de satisfaction> Associer les parties prenantes au diagnostic (notamment agents, usagers, partenaires)<ul style="list-style-type: none">▪ À défaut de données, construire une 1ère vision avec les agents au contact et les managers de proximité▪ Dans tous les cas, partager et nuancer le diagnostic en tenant compte des retours des parties prenantes> Sur chaque dimension évaluer son niveau de maturité<p>Le présent guide peut vous aider à structurer et à mener cet état des lieux, en réalisant l'autodiagnostic de manière collaborative, par exemple</p>

2-Penser le rôle du téléphone dans une approche omnicanale intégrée et anticiper les mutations à venir




 <p>Contexte</p>	<p>> Selon la taille de l'organisme et les modalités d'organisation, notamment</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Construire une vision « systémique » de son offre de service multicanal en cohérence avec la nature des demandes et le profil des usagers (en tenant compte des dynamiques de rebonds d'un canal à l'autre, de la complémentarité Front-office/Back-office, ...) et établir le rôle alloué au téléphone</p> <p>> Identifier les publics et/ou moments de vie « spécifiques » nécessitant des modalités d'accueil particulières au téléphone et envisager de proposer des parcours/services dédiés (si intérêt ou nécessité de spécialiser les agents, par exemple)</p> <p>> Plusieurs dimensions à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie et la cohérence multicanal : objectifs, plan d'action associé, évolution de la demande à l'avenir, aspects budgétaires/financiers, ressources humaines, bénéfices attendus</p>
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Elaborer la stratégie et l'offre de service multicanale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir les niveaux de qualité de service attendus pour chacun des canaux, en fonction de leur rôle ▪ Identifier les informations / actions « idéales » par canal pour chaque démarche et décliner des plans d'incitation / orientation / pédagogie associés, régulièrement mis à jour ▪ Avoir une approche par démarche : Etablir une liste précise des démarches / parcours usagers (par ex. demander une information, modifier son dossier, demander un remboursement, faire une réclamation) et pour chaque démarche, définir les réponses à apporter sur chacun des canaux en fonction des missions / publics ▪ Nommer un responsable de la relation de service multicanal pour assurer un suivi de la mise en œuvre du plan <p>> Définir le rôle et l'offre de service au téléphone</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire une prévision de l'évolution des volumes, motif par motif, et identifier les plans d'actions ▪ Etablir un plan de numérotation simple et compréhensible pour les usagers, le rationaliser si besoin. Proposer un nombre limité de n°, l'existence de plusieurs n° doit se justifier, par des publics différents (ex : particuliers, professionnels) ou des typologies d'appels (ex : contentieux, urgences) ▪ Identifier les enjeux de communication et de visibilité du ou des numéros et prendre les mesures en fonction (numéro unique, utilisation du numéro entrant en affichage en cas d'appel sortant, plan de communication) ▪ Travailler l'offre de service du canal en rebond des autres canaux et adapter la formation/les outils à disposition des agents, assurer la circulation de l'information entre canaux ▪ Travailler en même temps toutes les dimensions de la qualité de service au téléphone (« taux de décroché » et « qualité de la réponse »)

Exemple d'une cartographie de canaux en fonction de leurs rôles et caractéristiques






Source: Expérience EY Parthénon - BCG (cas réel)




3-Assumer l'offre de services en assurant la visibilité des numéros proposés et la pédagogie sur le rôle des différents canaux

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Tous services concernés
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > S'assurer de la meilleure adéquation entre le rôle alloué aux canaux et l'utilisation qui en est faite par les usagers > Orienter les flux sur les bons services et les bons canaux (téléphone, physique, mail) tout en laissant des options aux usagers > Améliorer la qualité de service et la satisfaction usagers en réduisant les erreurs d'orientation, en limitant les transferts et en favorisant l'accessibilité
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer l'identification claire de l'organisme / service compétent en amont des démarches (référencement web, visibilité sur les sites d'orientation, information des partenaires) et dès le premier contact avec l'utilisateur (courrier, mail, site web) > Communiquer de manière proactive et visible le/les numéros à utiliser, les horaires, aux bons endroits et aux bons moments > Proposer un serveur vocal simple avec un nombre de choix limité et une durée de parcours modérée avant de pouvoir demander à accéder à un agent > Informer les usagers / être transparent sur les « attributions » des différents canaux > S'assurer que chaque canal, oriente vers les autres canaux à bon escient > Eviter de modifier les numéros ou engager des actions de communications adéquates en cas de changement > Etre transparent sur ce qui n'est pas du ressort du service et (bien) réorienter, via le site internet et le serveur vocal, notamment <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Point d'attention : importance de la "solidarité" inter organismes / services / canaux

4-Développer le partage et la solidarité entre des canaux et services envers le canal téléphonique

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon taille de l'organisme et modalités d'organisation
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sensibiliser l'ensemble des équipes aux impacts de leurs activités sur la performance au téléphone (« réceptacle » de tous les mécontentements et dysfonctionnements) > Associer l'ensemble des parties prenantes aux améliorations et identifier les processus à améliorer en priorité, créer du lien et de la solidarité entre front-office et back-office > Améliorer la qualité de service au global et piloter la performance financière (ex. coût de la non qualité) > Plusieurs dimensions : entre canaux de contacts (y compris les équipes en charge des services en ligne), entre canaux de contacts et services gestionnaires, entre équipes N1 et N2
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des actions de sensibilisation – par exemple : faire rappeler les usagers mécontents par les autres agents (BO, direction), organiser des 'vis ma vie', où certains acteurs partagent la vie des agents, partage de séquence téléphoniques pertinentes, organiser des rotations d'agents régulières entre FO/BO > Engagement collectif pour améliorer la qualité de service <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la visibilité sur les motifs d'appels, pour chaque acteur (voire être en capacité de réallouer les coûts des centres de contacts aux directions/départements générateurs) ▪ Partager les 'irritants' et dysfonctionnements issus des motifs d'appel aux départements/directions concernés dans une démarche d'amélioration continue commune ('voix de l'utilisateur') ▪ Cibler une problématique 'transverse' à traiter, en évaluer les bénéfices et gains et travailler directement avec le département concerné pour minimiser les appels sur le sujet (par ex. considérer les leviers de refonte du processus pour diminuer les besoins de réassurance, lisser les flux d'appels, etc ...) ▪ Animer collectivement les plans d'amélioration – par exemple : tous canaux, FO/BO, N1/N2 > Partage d'objectifs et coordination <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des indicateurs et des objectifs partagés (ex : satisfaction usager pour tous les services ...) ▪ Créer des postes ou des missions de coordination : entre canaux, entre FO/BO, entre les plateformes, ...

5-Développer l'offre de services en « self-care » pour limiter les flux de demandes simples au téléphone

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon l'importance, dans les flux entrants sur les canaux humains, de demandes d'informations d'ordre général / peu complexes > Tous services en fonction de la nature de mission, dispositif selon "maturité" et outils existants (avec modulation en fonction de la taille / du budget avec des solutions "simples" à disposition) > En fonction du type de public
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer le service en dehors des horaires d'ouverture > Limiter les flux de demandes « simples », réalisables en autonomie par l'utilisateur, sur les canaux physiques (téléphone / guichet) afin de recentrer ces canaux sur des demandes nécessitant une interaction humaine > Augmenter la satisfaction usager en facilitant/accélérant le traitement des demandes simples > Plusieurs dimensions : informations générales, info personnalisées (suivi dossier, montant paiement), transaction (inscription, constitution dossier, actualisation des données usagers, ...)
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Identifier les bons services et outils en fonction des motifs d'appels, des profils des usagers, du budget : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informations, accessibles sur le site internet, les appli (FAQ, simulateurs, chat bot, ...) ▪ Services en ligne, accessibles sur le site internet, les appli ▪ Informations disponibles via le serveur vocal interactif avec renvoi éventuels vers le site web (SVI visuel, envoi de liens par sms), en modulant les informations au cours de l'année en fonction de l'actualité ▪ Services de selfcare accessibles via le SVI (serveur vocal interactif) ; par exemple : fournir le montant individualisé du prochain règlement après identification par l'utilisateur > Organiser l'information accessible en autonomie sur les canaux (ex. FAQ efficace) et s'assurer de la cohérence d'ensemble ; Structurer la remontée des informations par les services pour actualiser les informations mises à disposition des usagers (ex. anticiper une panne / annonce communicable sur le SVI) > Etre vigilant à ce que l'offre de selfcare n'empêche pas les usagers de joindre un agent ou ne devienne un irritant (ex : imposer une navigation trop longue dans le SVI) > Organiser l'accompagnement et la migration des usagers sur ces services > Mettre fréquemment à jour les outils et l'information en fonction des retours usagers et de l'évolution de l'offre <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Point d'attention : Coût / calendrier de mise en œuvre des solutions, synchronisation des différents canaux, fonctionnement optimal des solutions proposées > Préalable : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir une visibilité sur les motifs d'appels / profils usagers (voir fiche dédiée) ▪ Système fiable d'identification / authentification des usagers (web et SVI)

Exemples d'actions pour améliorer son SVI

Contexte

Situation :

- SVI complexe qui (i) oriente mal vers les opérateurs et/ou (ii) ne filtre pas / ne réoriente pas les appels
- Conséquence : nombre important d'appels vers les opérateurs, baisse de la qualité de service et taux de transfert élevé, éventuellement appels perdus quand surcapacité

Objectif : Mettre en place un SVI permettant une réduction (traiter la demande) et une réorientation (sur d'autres canaux) des flux, un bon routage vers les opérateurs (réduction transferts) ainsi qu'un lissage des pics

Point d'attention : Attention à conserver de la flexibilité pour gérer les imprévus sans modifier trop fréquemment le parcours usager

Critères de succès : Simplicité du SVI et cohérence avec l'organisation générale de la relation usagers (notamment généralistes vs spécialisés)

Actions – non exhaustif




- **Au préalable, comprendre les principaux motifs d'appel** et identifier 3-5 parcours type
- **Mettre en place un parcours usager simple :**
 - Pas plus de 3 "appuis" avant de parler à un agent
 - Pas plus de 5 options dans chaque liste
 - Limiter au maximum l'option "Autre demande"
 - Changement du SVI max. 1 fois par mois
- SVI comme plateforme de **réorientation** vers les autres canaux (ex. démarche à faire en ligne)
- SVI comme canal de **résolution** des demandes, pour les demandes d'informations générales (ex. horaires d'ouvertures) ou le traitement des demandes simples (ex. paiement)
- SVI comme canal de **maîtrise** de la demande (ex. informer d'une panne de réseau et sur les délais de traitement)
- SVI comme moyen de **lissage des pics** (ex. système de call-back - jusqu'à 35% de réduction du taux d'abandon)

Impact et pertinence

- Augmentation des demandes traitées **automatiquement**
- Réduction du **taux d'abandon** et du nombre **d'appels transférés** vers les agents (jusqu'à ~50% des appels filtrés)
- Réduction du **taux de transfert** (jusqu'à -30%)
- **Satisfaction accrue** des usagers

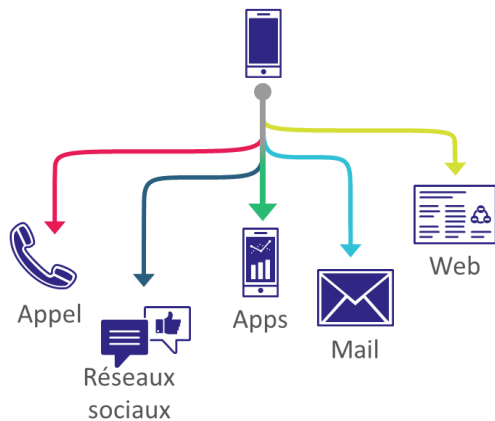
Source: Expérience EY Parthénon – BCG (cas réel)

6-Utiliser le téléphone pour accompagner la migration au numérique/développer l'usage du numérique

 <p>Contexte</p>	<p>> Selon les missions du service, le type de demandes traitées et la fréquence de la relation à l'utilisateur (hebdomadaire vs annuelle, récurrente vs ponctuelle)</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Promouvoir l'offre de services numériques, la faire connaître</p> <p>> Accompagner les usagers dans l'utilisation des services en ligne et maximiser la « concrétisation » d'actes dématérialisés</p> <p>> Renforcer l'autonomie et augmenter la satisfaction usager</p>
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Formation & outils</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Former les agents en continu sur l'offre de services digitaux / son évolution (yc dysfonctionnement) ▪ Mettre à disposition des agents des outils leur permettant d'accompagner l'utilisateur (par ex. « mirroring » pour suivre la navigation web de l'utilisateur en temps réel, envoi de liens web par sms via le SVI / durant l'appel / en clôture d'appel) ▪ Si pertinent au regard de ses publics, proposer un SVI visuel via application smartphone pour renvoyer vers les informations et services disponibles en ligne ▪ Dédier un service pour assurer une hotline sur les appels récurrents et l'accompagnement techniques (ex : problèmes de connexion, réinitialisation de mot de passe) <p>> Pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesurer et suivre le taux d'utilisateurs à accompagner, le taux d'appels simples gérables en autonomie et s'assurer de leur baisse dans le temps (« rentabilité » des efforts d'accompagnement et de pédagogie) ▪ Former / outiller les agents pour piloter l'effort d'accompagnement en direct (par ex. réduire la DMT / l'accompagnement en période chargée, identifier des profils prioritaires à accompagner) <p>> Points d'attention</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper la potentielle augmentation des flux sur le canal téléphonique (avant la baisse) et adapter les ressources ▪ Adapter les consignes et ne pas renvoyer vers les canaux digitaux quand ils ne fonctionnent pas ▪ Répondre d'abord à la demande de l'utilisateur pour ne pas donner une mauvaise image du numérique ▪ Anticiper les impacts des évolutions du site et des services en ligne (réapprentissage des usagers, incidents à la mise en ligne, ...)

Exemples de fonctionnalités mobile offrant des possibilités de renforcer la relation client/usager

Le mobile en tant que dispositif est le point d'accès à de multiples canaux






Source: Expérience EY Parthénon - BCG

Les fonctionnalités du mobile offrent des opportunités pour renforcer la relation

Appareil photo	>	<ul style="list-style-type: none">• Transmission de documents• Communication (Visioconf.)• Authentification
Lecteur d'empreinte digitale	>	<ul style="list-style-type: none">• Authentification
Géolocalisation	>	<ul style="list-style-type: none">• Personnalisation• Publicité basée sur le lieu
NFC	>	<ul style="list-style-type: none">• Paiement
Wi-Fi	>	<ul style="list-style-type: none">• Personnalisation• Publicité basée sur le lieu
Données (depuis le web, des apps externes, les photo, etc.)	>	<ul style="list-style-type: none">• Personnalisation• Pilotage de l'expérience client

7-Identifier les besoins et s'organiser pour offrir un accueil adapté aux populations nécessitant un accompagnement spécifique au téléphone




 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon la proportion de certaines populations "fragiles" ou spécifiques, dans la base totale d'utilisateurs
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer l'accessibilité des services publics à l'ensemble des utilisateurs > Définir, pour chaque service, les catégories de public nécessitant un accompagnement spécifique au téléphone (ex. situation de handicap, difficulté d'accès au numérique, jeunes ou « primo-utilisateurs », etc.) > Identifier en amont de leur contact avec les services ces publics pour leur offrir un parcours dédié > Identifier les solutions (en interne ou en externe) pour assurer, pour l'ensemble des utilisateurs une accessibilité et une qualité de service homogène > Plusieurs dimensions : outils et technologies, ressources humaines, coordination inter-administrations
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Mettre en place les outils pour identifier l'utilisateur en amont de l'appel (ex. tag téléphonique) > S'assurer que toute démarche peut être effectuée par téléphone, sans passage préalable sur les canaux digitaux (et si la démarche ne peut être effectuée qu'en physique, être en capacité de proposer une prise de rendez-vous) > Donner les leviers à l'agent pour identifier, accompagner et rediriger vers le physique si nécessaire > Mettre en place des parcours dédiés à certains publics nécessitant un accompagnement spécifique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Former les agents pour détecter ces situations et accompagner des populations spécifiques (ex. illettrisme) ▪ Adapter le profil des agents pour assurer une "affinité" avec les utilisateurs ▪ Mettre à disposition et faciliter l'accès à des parcours spécifiques (ex. n° dédiés clairement identifiés, proposer un rdv physique ou un créneau téléphonique en période creuse, etc.) ▪ Travailler conjointement avec des acteurs spécialisés pour mettre en place un accompagnement tripartite et assurer un suivi (ex. avec des assistants sociaux pour les cas de détresse financière) > Prévoir une organisation adaptée pour assurer la prise en charge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des "cellules" pour coordonner efficacement les acteurs concernés pour les cas complexes (ex. aides sociales, maladie, préfectures, etc.) ▪ Si la population est "cœur de cible", développer les ressources en interne ▪ A défaut de taille critique, déléguer une partie de l'assistance à des acteurs tiers parapublics (ex. association d'accueil, d'aide aux victimes) ou avoir recours à des prestataires ou associations spécialisés (ex. service de traduction langue des signes en visio-conférence), envisager de mutualiser les outils et services entre les différents services ▪ Adapter les outils (visio-conférence), les indicateurs de suivi (ex. DMT) et la formation des agents à la prise en charge des populations spécifiques

- Prévoir des créneaux dédiés / instaurer des systèmes de call-back sur périodes creuses pour prendre le temps nécessaire

> Points d'attention

- Intégrer la réflexion sur l'identification / les parcours dédiés dès la réflexion sur la stratégie pour assurer la cohérence / l'efficacité des dispositifs
- En pratique, encore difficile d'identifier en amont les populations mais de nouveaux outils sont en cours d'expérimentation pour identifier les populations ayant besoin d'un accompagnement spécifique (ex. analyse de discours, suivi du parcours multicanal, etc.)

8-Mettre en place les parcours et solutions adaptés pour chaque population spécifique, afin de garantir l'accessibilité et la qualité pour tous

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon la proportion de certaines populations "spécifiques" dans la base totale d'utilisateurs
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Identifier les solutions (en interne ou en externe) pour assurer, pour l'ensemble des usagers une accessibilité et une qualité de service homogène > Définir des parcours adaptés à toutes les populations spécifiques pour garantir l'accessibilité du service public au téléphone
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Personnes en situation de Handicap : assurer l'accessibilité du canal téléphonique pour tous <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systématiser l'existence d'une option sourds/malentendants, avec l'étude du lancement d'un numéro sourds/malentendants 'relai' ▪ Assurer la communication et la notoriété de l'offre de service, en s'appuyant sur des partenaires au besoin > Exclus du numérique : utiliser le canal téléphonique pour permettre une transition numérique qui n'oublie personne et orienter vers les bonnes structures lorsque nécessaire <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que toute démarche peut être accompagnée au téléphone, sans contraindre au passage sur le canal internet ; en cas d'impossibilité, orienter vers l'accompagnement en accueil physique (de l'organisme, en maisons France Services, en EPN, ...) ▪ Utiliser le téléphone pour aider chacun à être autonome sur le canal digital, au moins pour la recherche d'information et la gestion de démarches simples > Populations fragiles, en précarité <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les situations de précarité, former les agents pour détecter ces situations et s'assurer qu'ils puissent systématiquement proposer un rdv physique (par exemple, Maisons France Service, ou travailleur social) ▪ Poursuivre ou mener les réflexions pour mutualiser le traitement des démarches autour de certains moments de vie en intégrant plusieurs administrations > Autres populations avec des besoins spécifiques en matière d'accueil téléphonique (non exhaustif) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Français de l'étranger et habitants des DOM ne pouvant joindre les services aux horaires d'ouverture de la métropole : développer le selfcare, proposer du call-back sur plages horaires adaptées ▪ Personnes ne maîtrisant pas le français : s'organiser avec les compétences internes, faire appel à des prestations de traduction simultanée, proposer des versions multilingues du SVI ▪ Publics jeunes et primo-accédants : envisager des services dédiés qui puissent notamment prendre plus de temps dans l'explication et l'accompagnement aux premières démarches pour favoriser l'autonomie ultérieure

Exemple d'un service d'appel relai gratuit mis en place en Australie pour permettre aux personnes ayant un trouble auditif/de l'élocution d'appeler n'importe quel interlocuteur

Le National Relay Service, un service gratuit mis à disposition par l'Etat Australien

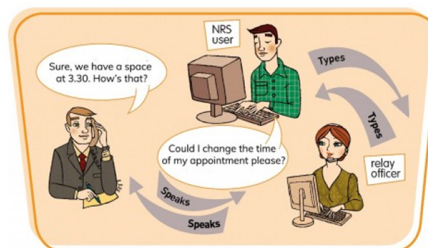
- Service "d'appel relai" mis en place par l'Etat Australien dès 1995
- Les personnes ayant des **troubles auditifs et/ou de l'élocution** peuvent accéder aux télécommunications **sans équipement / service** spécifique, par l'intermédiaire d'un **agent spécialisé** faisant le "relai" entre la personne et l'interlocuteur contacté
- Le service est **gratuit** et permet d'appeler **n'importe quel numéro** (interlocuteur public ou privé, numéros internationaux, surtaxés)
- Des agents sont disponibles **24/7**
- Une **ligne d'urgence** est prévue pour accéder directement aux services de la police, des pompiers ou des urgences

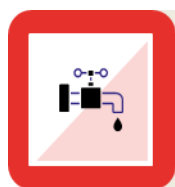


Source: National Relay Service

Permettant aux personnes ayant un trouble auditif/ de l'élocution d'appeler n'importe quel interlocuteur




- 1 Une personne ayant un trouble auditif/ de l'élocution contacte le service, via **différents canaux possibles** : **téléphone** (avec télétranscripteur), application **smartphone**, **vidéo** (langue des signes), **internet** ou **sms**
- 2 Elle est mise en relation avec un **conseiller spécialisé**, qui à son tour contacte l'interlocuteur
- 3 Le conseiller joue le rôle d'**intermédiaire** entre la personne et le service via **différents moyens** (**transcrivant** de l'écrit en oral ou l'inverse, **traduisant** de la langue des signes, **facilitant** l'oral, etc.)





Gestion de la demande




1-Améliorer la compréhension de la demande (flux, motifs d'appels, attentes et profils des usagers) et de son évolution

 <p>Contexte</p>	<p>> Tous services, selon "maturité" et dispositifs existants (avec modulation de la granularité en fonction de la taille / du budget, des modalités "empiriques" étant disponibles même en l'absence de moyens)</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Avoir une connaissance fine des flux entrants sur le canal téléphonique (volume, motifs d'appels, profils d'usagers,...) pour construire une stratégie adaptée et améliorer sa qualité de service :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Offrir la bonne offre de service (optimum satisfaction et efficience) ▪ Identifier les bons plans d'actions pour maîtriser la demande ▪ Développer et allouer les bonnes compétences ▪ Investir dans les bons outils
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Actions ponctuelles (tous les 3/5 ans):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyser l'évolution des volumes par motifs, dans le temps ▪ Mener des ateliers avec les agents pour faire la liste des principaux motifs ▪ Mener des enquêtes usagers quantitatives pour dégager les profils, les préférences, les raisons d'appels ▪ Mener des enquêtes usagers qualitatives pour une compréhension plus fine des comportements et des attentes ▪ Décliner la démarche à chaque « nouveauté » (nouvelle offre de service ou mission, réforme) <p>> Actions générales (en continu):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place une base de motifs clairs et précis (sans être trop exhaustive), partagée entre canaux et régulièrement mise à jour avec l'aide des agents (tout en assurant une continuité dans le suivi) ▪ Homogénéiser la base de motifs d'appels pour tous les sites en intégrant les spécificités locales ▪ Automatiser (IA) et/ou outiller les agents pour qualifier et enregistrer les motifs à chaque appel ▪ Mettre en place des outils spécifiques et/ou travailler avec un prestataire spécialisé pour effectuer une cartographie précise des motifs en quelques semaines avec les nouvelles technologies (reconnaissance vocale, IA, speech analytics) ▪ Analyser les motifs en continu pour détecter les « signaux faibles » et les traiter

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">▪ Surveiller la part des appels non qualifiés, enregistrés dans catégorie «autre », pour conserver une bonne visibilité sur les motifs et engager des travaux d'analyse pour identifier les « nouveaux motifs » à suivre si besoin |
|--|--|

> **Points d'attention :** coût de mise en œuvre (mais investissement nécessaire pour orienter ses efforts et dépenses), disponibilité des données des usagers pour mener les enquêtes quantitatives ; a minima, construire une première vision avec les agents au contact

2-Développer des plans d'actions concrets pour « maîtriser » la demande (proactivité, réassurance, orientation vers autres canaux)

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon les missions – particulièrement pertinent si besoin de réassurance, suivi de dossier ou de paiements > Selon la sensibilité des activités aux aléas
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Limiter les contacts entrants (notamment de réassurance, suivi de dossier) > Maîtriser le 'tempo' des contacts entrants et lisser la charge induite > Améliorer la satisfaction usager et le taux de décroché, en prenant les devants
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Annoncer et actualiser les délais génériques ou individualisés, notamment pour éviter les appels liés aux suivis de dossier (et ce, même s'ils ne sont pas satisfaisants), et ce, en apportant une très grande attention à la formulation. Par exemple, mettre en place d'une annonce en entrée de SVI, mettre à disposition les informations sur le compte personnel en ligne > Systématiser le signalement des meilleurs horaires pour joindre le service, notamment lors des pics d'activité ; proposer un rappel > Informen en amont les usagers sur les difficultés de qualité de service, remontées en anticipation ou à chaud : par exemple, informer des pics d'affluence, informer en cas d'incidents web ou de maintenance, informer en cas de retard prévisible de traitement > Aller au-devant et précéder les demandes, dans une approche proactive et multicanale : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exemples de canaux : via une alerte dans le compte personnel, un appel sortant ou un sms ▪ Exemple d'information : pièce manquante à un dossier, difficulté pour traiter une demande, annulation d'un rendez-vous, fermeture exceptionnelle d'un service, expression d'une réclamation, confirmation du traitement d'un dossier, ... > Si possible (en fonction des ressources), rappeler les usagers ayant exprimé une insatisfaction dans les enquêtes de satisfaction à chaud

Exemple de solutions de rappel automatisé

Situation

L'accueil téléphonique fait face à un fort taux d'abandon



Action

Remplacer le temps d'attente des usagers par un système de rappel automatisé

Comment ça marche ?

- Les usagers peuvent solliciter un rappel plutôt que d'attendre ("appuyez sur 1 pour être rappelé par le prochain agent disponible")
- Si le rappel est sollicité, l'appel est transféré à une adresse dédiée dans le cloud
- Fonolo enregistre l'appel et attend qu'un agent soit disponible
- Quand l'agent se libère, Fonolo rappelle l'utilisateur et les met en relation

Difficulté de mise en place



Résultat

Investissement	★	★	★
Coût de fonctionnement	★	★	★
Augmentation satisfaction usagers	★	★	★

Réduit significativement le taux d'abandon




Exemple : réduction du taux d'abandon de 37% chez un établissement bancaire

Exemples d'utilisateurs






Source: Expérience EY Parthénon - BCG

3-S'organiser pour assurer la qualité de service lors des pics d'activité, anticipés ou imprévus




 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon les missions (ex: niveau d'expertise requis, part des appels simples), le contexte social et RH, la capacité de moduler ses ressources en interne (ex taille critique), la variabilité du volume d'activité / de contacts
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Assurer la qualité de service tout au long de l'année, notamment, aux périodes où le service est le plus sollicité > Se doter de capacités de souplesse / d'agilité pour faire face aux aléas > Alléger la charge sur les équipes permanentes
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Pour gérer la saisonnalité (par exemples, des pics prévisibles sur 1 à 3 mois) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place de règles sur la prise de congés ▪ Positionner les périodes de formations sur les périodes basses, pour ne pas en avoir lors des pics ▪ Mobiliser des ressources internes supplémentaires en renfort ponctuel ; par exemple prévoir que les équipes de Back-Office puissent être mobilisées (fiche poste / missions, formation, outils à adapter et anticiper) ▪ Sur une base de volontariat, mobiliser des agents ayant eu des missions de prise d'appels dans le passé ▪ Recourir à des contrats saisonniers (par exemple emplois étudiants, services civiques) ▪ Recourir à l'entraide ▪ Considérer des partenariats avec des services, dont la courbe de demande est inverse > Pour gérer des imprévus (ou des changements par rapport aux prévisions) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sanctuariser des ressources mutualisées pour venir en renfort des équipes pérennes ▪ Recourir à l'externalisation (prévoir la capacité à mobiliser des ressources de 'dernière minute') ▪ S'assurer de déployer les ressources sur les motifs 'prioritaires' <p style="text-align: center;">***</p> > Point d'attention <ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque d'amélioration du « taux de décroché » au détriment de la « qualité de la réponse » ▪ Conserver de la flexibilité pour s'adapter en cas de pic imprévu / prévision erronée (marge d'erreur non compressible de 5-10%)





1-Systématiser la prévision des flux et adapter l'allocation des ressources en conséquence

 Contexte	<ul style="list-style-type: none"> > Selon modèle d'organisation et outils de pilotage à disposition
 Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir une meilleure visibilité sur les flux à venir et les ressources nécessaires pour les prendre en charge > Mieux allouer les ressources au regard de la demande prévue, pour un gain rapide de qualité à effectifs constants
 Exemples d'actions à mener	<ul style="list-style-type: none"> > Investir dans les outils / équipes pour développer les prévisions de flux et les modéliser, à intervalle régulier : sur l'année, mois, semaine, jour > Anticiper les événements prévisibles pouvant générer des appels (par ex. réforme, campagne de communication, modification des parcours, interventions planifiées sur site web, fermetures des services, projets SI ou Web, vacances). Notamment > Comprendre et quantifier l'impact des activités/événements prévisibles en termes d'appels (par ex. en cas de maintenance du site, évaluer le nombre d'appels supplémentaires moyens) > Mettre en place une instance de revue des prévisions à intervalle régulier dans une démarche d'amélioration continue (par exemple, analyser les différences entre prévisions et réalisé, identifier les facteurs) > Pour les services publics outillés (not. en plateformes), industrialiser et systématiser ; pour les services publics non outillés, commencer par mettre en place des ateliers de travail avec les équipes de terrain et procéder à des comptages ponctuels pour disposer d'une 1^{ère} vision (même imparfaite) <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Prérequis / points d'attention : coûts de mise en œuvre, disponibilité des outils, complexité pour les petites structures non outillées

2-Renforcer et homogénéiser le pilotage de la qualité de service au téléphone (joignabilité, performance et satisfaction)

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon modèle d'organisation et outils de pilotage à disposition
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir une meilleure visibilité sur les flux à venir et les ressources nécessaires pour les prendre en charge > Mieux allouer les ressources au regard de la demande prévue, pour un gain rapide de qualité à effectifs constants
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > A minima, mesurer le taux de décroché (définition homogène avec les autres services) et la satisfaction au téléphone (<i>a minima</i> à froid, via des enquêtes) > En termes d'indicateurs, mesurer également de manière régulière les différents indicateurs complémentaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs de joignabilité : temps d'attente, taux d'abandon ▪ Indicateurs de performance : durée moyenne de communication et de traitement, taux de résolution au premier appel, taux de réitération (à définir, qui permette d'évaluer le nombre d'appels nécessaires pour la résolution d'un problème), taux de transfert, taux de disponibilité des agents, ... ▪ Indicateurs de satisfaction par élément clé : amabilité, réponse à la demande, personnalisation de la réponse ▪ Autres indicateurs : part des appels simples (drive to web), taux de prise en charge par le SVI... > Homogénéiser les indicateurs utilisés au sein d'un même organisme pour identifier les zones de difficultés et les bonnes pratiques > Développer les enquêtes de satisfaction, de préférence après contact : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans les services outillés : industrialiser, systématiser, mettre en place des enquêtes à chaud automatiques en fin d'appel (génération mail /sms) ▪ Dans les services non outillés (organisés en standard) : travailler avec la DSI ou le fournisseur de solution téléphonie pour obtenir data, mener des enquêtes ponctuelles et/ou intégrer une question sur le téléphone dans un grand baromètre national > Systématiser la mesure interne de la qualité des réponses apportées (par ex : écoutes croisées, ateliers d'écoute) > En fonction de la stratégie adoptée, identifier les indicateurs clés de la nouvelle stratégie et les objectifs associés puis les mesurer et les revoir de manière régulière (ex : pourcentage d'appels pour motifs simples, minimisation de la sollicitation des métiers sur un type d'appel) et fixer les bons niveaux d'équilibre (ex : temps d'attente et taux de résolution vs. attentes des usagers et taux d'occupation moyen des agents) > Point d'attention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ le pilotage doit être engagé dès le début même si l'atteinte des cibles peut prendre du temps, il nécessite d'activer plusieurs leviers (ex : outils, RH) ▪ suivre la Durée moyenne de Traitement mais ne pas en faire un objectif pour donner la priorité à la résolution des problèmes

3-Affiner le pilotage pour avoir une vision précise de la qualité de service réelle (partout, pour tous et tout le temps)

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Indispensable pour les services publics organisés en réseau > Selon l'outillage disponible
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Développer une vision fine de la qualité de service réelle délivrée tout au long de l'année, sur tout le territoire et pour tous les publics ... au-delà de la vision moyenne > Bénéficier d'un degré de précision permettant la mise en œuvre d'actions correctrices ciblées
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Mettre en place des indicateurs et des objectifs plus précis et analyser les écarts ; par exemple : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de jours dans l'année où le taux de décroché est en ligne avec l'objectif ▪ Nombre d'organismes ou de régions respectant l'objectif de taux de résolution au 1^{er} contact ▪ Taux de satisfaction par public vs objectif de satisfaction > Affiner les objectifs retenus en les déclinant de manière plus précise : par exemple, fixer un taux de décroché dans les délais (ex : taux de décrochés global à 90% dont 80% en moins de 1 minute) > Si pertinent, mettre en place des indicateurs spécifiques à certaines démarches avec des caractéristiques précises (par ex. traitement de certaines démarches 'urgentes') > Assurer une granularité temporelle (heure, jour, semaine, mois) et par équipe/agent pour avoir une vision précise de la qualité et de son évolution et mieux cibler les actions et efforts d'amélioration > Identifier en priorité les appels déviant significativement de la moyenne (par ex. appels de 'longue durée'), et mettre en place un plan d'actions pour agir sur ces appels > Identifier les équipes les plus performantes (plutôt 3^e quartile) et analyser leurs pratiques pour les diffuser à l'ensemble de l'organisme

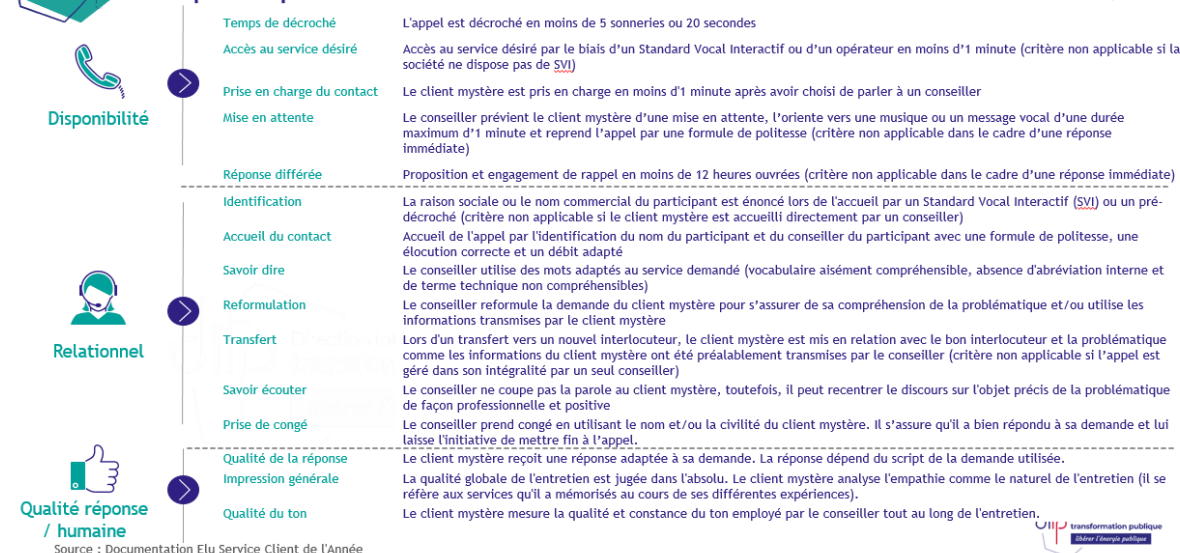
Indicateurs de suivi de la qualité de service






L'AFNOR définit de manière précise les principaux indicateurs utilisés pour piloter la qualité de service du canal 'téléphone'

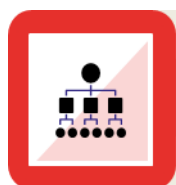


Le prix « Elu service client de l'année » définit 15 critères pour évaluer le canal téléphonique






4-Mettre en place un suivi en temps réel pour agir avec réactivité en cas d'évolution des flux

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon taille de l'organisme et outils existants > Selon volume de la demande (pertinence des investissements) > Selon prévisibilité et évolution de la demande (forte saisonnalité, pics, etc.)
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir une vision en direct de la qualité de service pour être plus réactif > Avoir une meilleure réactivité > Mettre en place des processus et plans d'actions à appliquer en cas d'évolution imprévue des flux
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Mettre en place les outils / processus pour assurer un suivi et une adaptation des prévisions en temps réel, détecter un écart important non prévu entre prévision et réalité > S'organiser pour détecter au plus tôt les événements non prévisibles (ex. mettre en place des « capteurs » terrain, assurer la remontée d'informations par les agents, structurer un circuit d'alerte, analyse automatisée de discours, etc). > Décliner le dispositif en fonction de son organisation. Par exemple, pour les grands réseaux en plateforme, piloter la vue d'ensemble en central (hyper-vision) et décliner ensuite par plateformes et/ou local, avec des boucles d'échanges et retours pour adapter et améliorer en continu le dispositif d'ensemble > Déclencher rapidement les actions en réponse à la situation constatée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des messages adaptés en entrée de serveur vocal ou sur le site web par exemple, pour donner des informations et éviter des appels ▪ Changer temporairement l'organisation des journées des agents (plus de temps d'appel) ▪ Décaler les formations ou toute autre activité de 'support' ▪ Réduire temporairement la durée d'appel ▪ Mettre en place un système de call back afin de reporter le flux en entrant tout en assurant à l'appelant que sa demande sera prise en charge ▪ Demander aux agents de supervision de prendre les appels ▪ Recourir aux heures supplémentaires (coûts supplémentaires induits) <p style="text-align: center;">***</p> > Points d'attention <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avoir anticipé les mesures nécessaires pour pouvoir agir avec une grande réactivité ▪ Enjeux RH forts : polyvalence des agents, plannings évolutifs (ex. heures supplémentaires) ▪ Mettre en place les processus / outils / organisations permettant de s'adapter avec flexibilité / réactivité à des pics / creux (polyvalence équipes, plannings "souples", etc.)





Modèle opérationnel et organisation




1.A-[Services organisés en plateformes] Développer les synergies pour obtenir des effets d'échelle (renforcer la mutualisation et les mécanismes d'entraide internes)

 Contexte	<ul style="list-style-type: none"> > Selon taille et volume d'effectifs > Selon capacité de moduler ses ressources en interne > Selon nature des demandes et de l'activité
 Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> > Exploiter la taille des services pour mutualiser les efforts / ressources, s'adapter à l'évolution des flux et améliorer la qualité de service > Rechercher des effets d'échelle partout où cela est possible et pertinent, sans nuire à la qualité de réponse
 Exemples d'actions à mener	<ul style="list-style-type: none"> > Tirer profit de la taille / l'organisation des services pour créer des synergies / réaliser des économies d'échelle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation : centralisation des ressources au niveau régional ou national (ex plateformes régionales), organisation d'une entraide inter-plateformes (débordement ou permanent), équipes mutualisées, plateaux virtuels inter-services / inter-régions, sanctuarisation de ressources « communes » ▪ RH : Assurer une maîtrise « raisonnée » des transferts, mettre en place des programmes de formations communs, des parcours de carrière transverses ▪ Mettre en place des outils communs de gestion de la demande (ex : nouveaux canaux digitaux, etc.) ▪ Harmoniser les outils de pilotage entre centres pour assurer une qualité de service homogène et un pilotage en temps réel (hyper-vision) ▪ Mettre en place des outils au niveau central, mutualiser les efforts pour négocier et choisir les prestataires ▪ Populations fragiles / spécifiques : mutualiser les moyens (ex. outils de visio conférence, service de traduction, langue des signes, etc.) ▪ Partager les expériences / bonnes pratiques <p style="text-align: center;">***</p> > Points d'attention <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bien arbitrer entre traitement centralisé vs spécialisé en fonction du type de demandes et de publics (ex : besoin de proximité et connaissance du territoire, besoin d'expertise fort, accompagnement ciblé par profil ...) ▪ Etudier et lever les freins liés à l'organisation (ex : autonomie des établissements), à l'hétérogénéité des pratiques et outils (ex: disparités régionales) et aux cloisonnements du système d'information

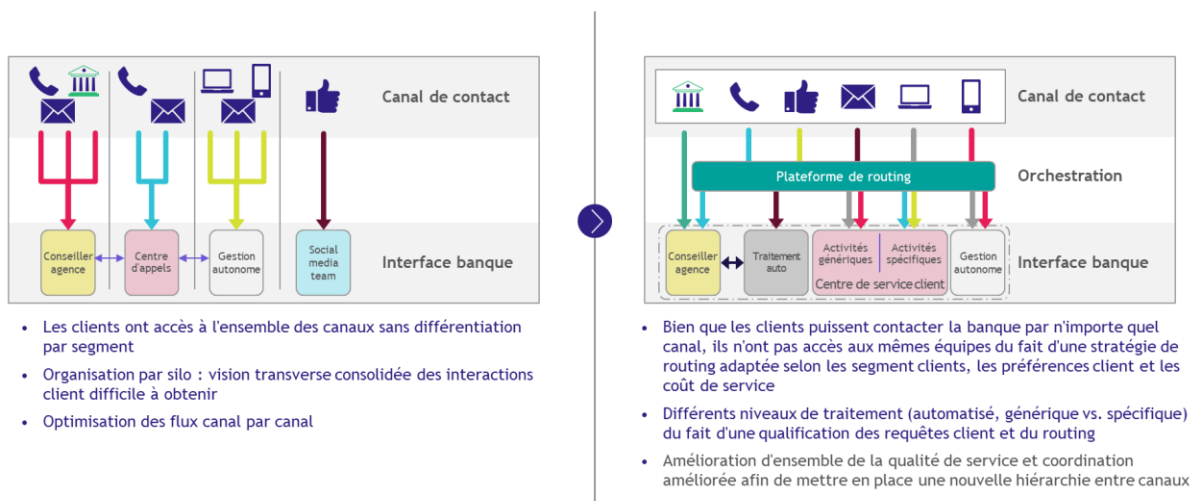
1.B-[Services organisés en standards] Développer les synergies pour obtenir des effets d'échelle (envisager la centralisation des demandes et la mutualisation avec d'autres services)

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon taille et volume d'effectifs > Selon autonomie des établissements
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Choisir son organisation (locale / régionale / nationale, décentralisée / centralisée, etc.) pour optimiser l'équation coûts et qualité de service > Mutualiser les efforts entre organismes
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Réfléchir à son organisation pour envisager de regrouper des plateformes et standards (articulation local / régional / national), centraliser des missions supports (formation, prévisions et pilotage, outils et solutions informatiques) et développer les synergies en interne > Envisager des mutualisations avec d'autres services publics <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation : Entraide inter-organismes (débordement), équipes mutualisées (cellules de crises, détachement) ▪ Logistique : partager les sites / ressources pour optimiser les coûts ▪ RH : mettre en place des programmes de formations communs ▪ Populations fragiles / spécifiques : mutualiser les moyens (ex. outils de visio conférence, service de traduction, langue des signes, etc.) > Envisager l'externalisation pour pallier l'absence de taille critique permettant de profiter des économies d'échelle <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Points d'attention : difficultés de mise en œuvre, problématiques RH et « contractuelles » importantes

2-Repenser les modalités de prise en charge des appels pour améliorer la qualité de service et l'efficacité (notamment front/back, N1/N2, polyvalence des agents, intercanalité)

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Suivant la taille de l'organisme, la criticité et le volume des appels > Suivant le niveau d'attente et la typologie des publics > Suivant le profil des agents et la latitude possible en terme RH et de cadre social > Suivant la modularité des outils
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > (re)Définir le modèle de prise en charge des appels permettant de répondre au mieux à ses enjeux et problématiques de qualité de service au téléphone, et plus globalement, de relation multicanal avec ses usagers > Adapter les outils et la politique RH en fonction de son modèle
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Repenser son organisation interne pour maintenir et/ou améliorer la qualité de service au téléphone (efficacité du traitement et qualité de la réponse pour tous) et répondre aux nouveaux enjeux de la relation de service multicanal (développement du numérique, rebonds inter-canaux, complexité croissante des appels, niveau d'exigence des usagers, aspirations des agents ...). > Exemples d'évolution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Articulation Front office / Back office : décroisonner et permettre aux agents de FO d'avoir une vision sur l'état du traitement BO ; à l'inverse, permettre « d'humaniser » le traitement des dossiers par les agents de BO ; développer les échanges entre BO et FO ▪ Niveaux de réponses apportés en N1, N2, N3 : renforcer le niveau de réponse apportée en N1 (taux de résolution au 1^{er} contact dans un contexte où nombre d'usagers ont déjà navigué sur internet avant d'appeler) et limiter les transferts aux N2/N3 (qui peuvent être irritants pour les usagers s'ils sont trop fréquents ou mal gérés) ▪ Polyvalence vs spécialisation des agents au téléphone : selon le contexte, accroître la polyvalence des agents pour gagner en souplesse d'organisation ou renforcer l'expertise pour répondre à des questions plus pointues ▪ Articulation entre canaux : faire traiter plusieurs types demandes aux agents (organisation en fonction du flux, cohérence des réponses en multicanal), donner de la visibilité aux agents sur l'ensemble des demandes pour apporter une réponse complète... <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Points d'attention <ul style="list-style-type: none"> ▪ Importants enjeux SI pour permettre aux agents d'apporter le niveau de réponse attendu ▪ Importants enjeux RH avec le renforcement induit des compétences et de l'autonomie des agents en prise d'appels (recrutement, formation, compétences agents, etc.)

Exemple de mise en place d'une plateforme de routage personnalisée et de règles de tri par canal pour faire face à la complexité accrue des flux






Source: Expérience EY Parthénon - BCG (cas réel)

Rappel des modes d'organisation du canal téléphonique dans les services publics






3-Envisager le recours à l'externalisation et en évaluer les bénéfices

 <p>Contexte</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Selon missions (régalien, expertise) > Selon contexte ("acceptabilité" sociale, outils et SSI, enjeu d'image) > Selon capacité de moduler ses ressources en interne > Selon variabilité du volume d'activité / de contacts et difficulté à y répondre
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Se recentrer sur le cœur de mission via le déport d'activités subsidiaires > Adapter ses ressources pour assurer efficacement une qualité de service homogène (notamment en période de pics) > Bénéficier de flexibilité / réactivité pour faire face aux aléas > Bénéficier de l'expertise et de la capacité à innover d'acteurs spécialisés > Dans certains cas, optimiser les coûts (économies d'échelles, mise en concurrence) > Plusieurs dimensions : contrat permanent sur une partie des activités (activité dédiée au téléphone ou en multicanal, % du flux, débordement), contrat à usage temporaire activable sur événement exceptionnel (cellule de crise)
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Evaluer et vérifier dans quelles conditions des solutions d'externalisation pourraient être pertinentes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer les opportunités (économies, souplesse, expertise) et les risques (sociaux, sécurité SI, confidentialité) ▪ Elaborer le cahier des charges avec une vision claire sur les objectifs prioritaires (volume vs qualité, etc.) ▪ Partager les retours d'expérience avec d'autres services publics pour bien choisir son prestataire (critères : taille, capacité de conseil / innovation, conditions RH, proximité, conditions contractuelles, etc.) ▪ Choisir un prestataire de taille suffisante pour plus de flexibilité ultérieure sur les volumes > Assurer le bon fonctionnement de l'externalisation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir une stratégie avec des besoins et objectifs clairs et faire du "sur-mesure" avec le prestataire, dans une logique de partenariat ▪ Externaliser seulement une partie de l'activité et maintenir un minimum d'activité de manière continue pour éviter la perte de compétence ▪ Piloter en temps réel l'exécution et améliorer le service en continu avec le prestataire (par ex. bonus/malus) ▪ Fournir les mêmes outils SI / formations au prestataire qu'en interne ▪ Coordonner l'externalisation avec la politique RH (départ à la retraite, formation, GPEC, etc.) ▪ Travailler la communication vis-à-vis des agents et des usagers <p style="text-align: center;">***</p> > Point d'attention : ces prestataires ont également des contraintes RH (recrutement, formation amplitude horaire), ils ne peuvent pas tout en terme de réactivité et de montée en charge

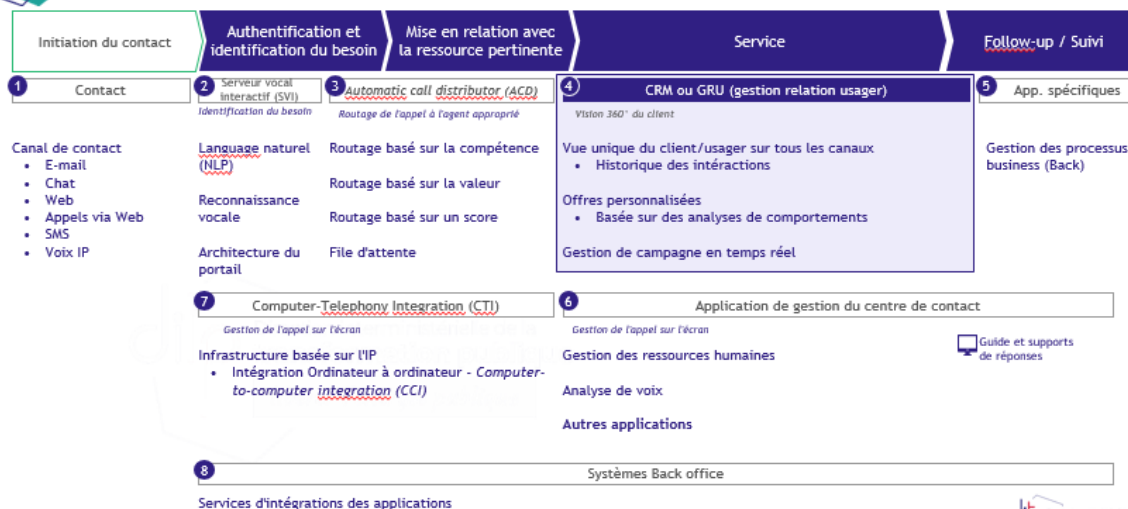


Infrastructures, outils et innovation

1-Mettre à niveau et anticiper les infrastructures et outils (pilotage, intégration entre téléphone et canaux digitaux, CRM, outils d'aide à la réponse pour les agents, ...)

 Contexte	<ul style="list-style-type: none"> > Selon outils existants, taille et budget, organisation (service isolé ou réseau, plateforme ou standard, multicanal...)
 Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> > Disposer des infrastructures adaptées à son organisation et offrant la souplesse nécessaire à son évolution > Mesurer industriellement les indicateurs et se doter des outils de pilotage adéquats > Assurer un couplage/intégration entre téléphone et canaux digitaux > Équiper les agents avec des outils performants et intégrés Front/Back qui leur permette de répondre efficacement
 Exemples d'actions à mener	<ul style="list-style-type: none"> > Exemples d'actions <ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre un pilotage fin : calculer automatiquement l'ensemble des indicateurs pertinents avec le niveau de granularité souhaité, disposer d'interfaces de supervision ergonomiques et paramétrables, reporting... ▪ Assurer l'intégration multicanal : permettre une synchronisation de l'information et des données reçues et transmises via les différents canaux ▪ Equiper les agents avec des outils leur permettant de répondre efficacement aux demandes : passation du contexte usager, CRM et vision 360° des contacts de l'utilisateur, accès aux dossiers BO ou à leur avancement, base de connaissance et aide à la réponse, accompagnement aux services en ligne, possibilité de rebonds inter-canaux, envoi lien URL par sms, codification motifs) > Modalités de mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prioriser les outils en fonction des besoins, du coût et de la "valeur ajoutée » ▪ Faire des benchmark, partager les expérimentations et les retours d'expérience d'autres services publics ▪ Choisir et expérimenter les outils / prestataires de manière rationalisée et centralisée au sein du réseau ▪ Assurer un suivi de la performance / de l'impact des outils (temps de traitement, résolution premier appel, etc.) ▪ Assurer l'adéquation, la maîtrise et l'adoption des outils par les agents (consultation, tests, formation, ...) > Points d'attention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopter une vision intégrée et progressive, procéder par pilote ▪ Intégrer le coût et le calendrier de mise en œuvre dans le choix des outils




Systèmes d'information de Téléphonie et de Relation Client (CRM)



147

Source : Entretiens secteur public ; Analyse EY Parthénon - BCG

2-Identifier les nouvelles technologies à tester, dans une logique d'impact, et mettre en place une gouvernance pour évaluer systématiquement les pilotes avant déploiement

 <p>Contexte</p>	<p>> Général</p>
 <p>Objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Déployer les innovations utiles, au service de la satisfaction usagers et de l'efficacité du service > Assurer la cohérence globale avec les outils existants, la stratégie, les besoins et le "retour sur investissement" pour chaque nouvel outil > Rationnaliser le processus d'expérimentation et de mise en œuvre des nouvelles technologies
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Instaurer un processus en plusieurs étapes pour sélectionner les outils / nouvelles technologies à mettre en place, piloté par un comité de suivi ("tour de contrôle") se réunissant systématiquement tous les 3 mois <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les nouveaux outils / technologies sur la base d'une veille spécifique ▪ Sélectionner les innovations et nouvelles technologies pertinentes et accessibles pour les usagers, améliorant la qualité de service et la satisfaction (chat bot, SVI en langage naturel, application smartphone, visio conférence, etc.) ▪ Prioriser les projets sur la base d'une liste de critères (ex. cohérence avec les besoins, impact sur la qualité de service, retour sur investissement, facilité de prise en main par les agents, adhésion usagers, etc.) ▪ Identifier les bons prestataires (mise en concurrence, solution sur mesure, retour d'expérience d'autres services) et les ressources nécessaires en interne (ex : pour fournir la data, pour entraîner un bot) ▪ Mener une phase de pilote (3-6 mois) en co-construction et avec des feedback de l'ensemble des parties prenantes (usagers, agents, etc.), mesurer précisément les résultats et l'impact et les ressources nécessaires ▪ A l'issue de cette phase (réunion du comité de suivi tous les 3 mois), évaluer l'impact du pilote et décider des prochaines étapes : (i) arrêter le pilote, (ii) continuer le pilote (max. 6 mois) ou (iii) lancer le projet <p style="text-align: center;">***</p> > Points d'attention <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer en premier lieu la fiabilité des outils existants avant d'envisager l'instauration de nouvelles technologies nécessitant des informations socles (ex. FAQ de qualité avant d'expérimenter un <i>chat bot</i>) ▪ Assurer la cohérence du processus (ne pas initier d'expérimentation sans potentiel budget) et le pilotage entre les services d'une même organisation (ex. éviter des expérimentations parallèles, coordonner les efforts) ▪ Ne pas minimiser les ressources internes nécessaires

Exemple de technologies bouleversant le rôle des centres de contacts



Big data & analytique avancée

Approfondir la connaissance des comportements, des préférences et des habitudes clients

Personnalisation de l'expérience client
Ciblage commercial éventuellement pro-actif



Intelligence Artificielle

Analyser les interactions et proposer des offres localisées en temps réel

Substitution à l'humain pour des requêtes simples
Support au filtrage à la priorisation et suggestion de réponse aux requêtes plus complexes



Robotisation

Remplacer le travail humain pour les tâches peu complexes

Automatisation de process déterministes
Accélération des temps de traitement



Virtualisation

Assurer l'adaptabilité, la flexibilité et la robustesse

Elargissement du champ de ressources mobilisables
Pilotage centralisé et optimisation des ressources

Source: Expérience EY Parthénon - BCG

Exemple d'applications concrètes des nouvelles technologies pour chacun des canaux

	Téléphone	Mail / courrier	Espace web	Chat	Réseaux sociaux	Agences
Développement des services client préventifs et du rebond commercial	Gestion préventive des incidents	Gestion préventive des réclamations	Gestion préventive de l'attrition	Notification proactive de facturation	Montée en gamme proactive	
Accueil, qualification et routage multi-canal	SVI visuel	Callback multicanal	Publication du temps d'attente par canal	Orientation basée sur la nature de requête	SVI personnalisé	
Traitement des sollicitations	Agent virtuel Routage NLP Authentification voix Appariement intelligent	Classement robotisé Réponse robotisée Changement de canal Suggestion de réponse	Authentif. à 2 facteurs Next best action Aide contextualisée	Chatbot Chatbot + RPA Historique multicanal	Analyse de sentiment Suivi/ticketing social Social data mining	Terminal de self-care Terminal d'appel vidéo Next best action
Traitement des demandes dans les back-office	Robotisation des processus (rpa)	Classement robotisée	Réponse robotisée	Info au client sur l'avancement du traitement	AI d'assistance aux conseillers	
Pilotage global de la performance	Centre de contact sur le cloud	Formation digitale	Prédiction de demande en Machine Learning	Planification des ressources par ML	NLP et analyse de sentiment	

Source: Expérience EY Parthénon - BCG



Exemples d'applications des nouvelles technologies au processus de qualification et routage



Collection des flux omnicanaux

A l'exception des visites en agence, les interactions clients doivent être redirigées vers une plateforme de routing

- Intégration des canaux en gestion autonome afin de saisir les opportunités de rebond

- CRC par le cloud 
- CRC unifié 



Reconnaissance du client

Le client doit être identifié pour permettre à la banque de connaître

- Son segment et son potentiel
- Ses préférences et besoins
- Son historique d'interactions




- Identification et authentification par la voix 



Qualification des requêtes client

Les requêtes clients doivent être qualifiées selon plusieurs paramètres

- Nature de la requête et niveau de complexité - ressources à mobiliser
- Opportunités de rebond
- Etat émotionnel du client



- RVI langage naturel 
- Classification par robot 
- Agent virtuel 



Stratégie de routing entre canaux

Les requêtes doivent être redirigées vers l'interface la plus simple

- Traitement auto des requêtes simples
- Traitement personnalisé des segments aisés / avec opportunités de vente
- Requêtes complexes par une équipe spécialisée




- CRC par le cloud 
- CRC unifié 

Source: Expérience EY Parthénon - BCG






Modèle RH




1-Réaliser un état des lieux des RH (nombre d'ETP et dimensionnement, compétences et profils) et anticiper leur évolution, dans le cadre de la stratégie (GPEC)

 Contexte	<ul style="list-style-type: none"> > Suivant la taille / l'organisation
 Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> > Avoir une vision précise des effectifs affectés à l'accueil téléphonique dans le service public (nombre et profils) > Prévoir le dimensionnement à horizon court/moyen/long terme et l'évolution des compétences requises au regard de la stratégie et des mutations à venir dans la relation usager en multicanal > Adapter la politique RH en conséquence en lien avec la GPEC
 Exemples d'actions à mener	<ul style="list-style-type: none"> > Initier les travaux pour avoir une vision claire sur les effectifs affectés à date à l'accueil téléphonique (type de contrat, modalités d'affectation, profil des agents, parcours, polyvalence, etc.) > Modéliser les besoins (nombre d'agents en « équivalent temps plein », compétences, profils, etc.) au vu notamment de l'évolution anticipée des volumes, du rôle du téléphone, de la nature des demandes et des publics appelants > Adapter la politique RH en lien avec la GPEC (emplois, métiers, dimensionnement, recrutement, reclassement, formation, montée en compétence, valorisation du métier, parcours de carrière, etc.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Par exemple, recrutement de profils avec compétences « relationnelles » (puis formation métier) ou compétence « métier / technique » en majeur (puis formation « relationnelles ») ▪ Par exemple, plan de requalification d'agents de BO dont les missions vont se réduire avec la transformation numérique (RPA, automatisation) en agents de FO « experts » <p style="text-align: center;">***</p> <ul style="list-style-type: none"> > Point d'attention : coordonner ces réflexions avec l'ensemble des parties prenantes, et notamment, les partenaires sociaux




2-Renforcer les compétences et l'autonomie des agents et les accompagner

 <p>Contexte</p>	<p>> Suivant la taille / l'organisation</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Augmenter la satisfaction des agents et leur intérêt au travail, donner du sens</p> <p>> Améliorer l'efficacité et la qualité de la réponse ainsi que la satisfaction usagers</p> <p>> Assurer la montée en compétence des agents en cohérence avec l'évolution du métier</p> <p>> Plusieurs dimensions : largeur / profondeur des missions, formation initiale / continue, polyvalence, autonomie</p>
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Compétences, connaissances et autonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> Stratégie globale : arbitrage formation / base de connaissance, structuration des modules, identification des fondamentaux, parcours de formation (alternance formation et pratique, temps en formation et apprentissage en situation, ...), reconnaissance des compétences, niveau d'autonomie, arbitrage entre parcours de formation personnalisés et maîtrise du tronc commun Formation initiale : définir et mettre en place un "socle" de connaissances et l'intégrer dans un parcours de formation concret (ex. maîtrise des outils digitaux, connaissance de l'organisation et des processus, stratégie multicanal et rôle des différents canaux, maîtrise des fondamentaux de la prise d'appel, compétences relationnelles, gestion des conflits, etc.) Formation continue : créer les dispositifs permettant d'enrichir en continu les bases de connaissances / l'auto-formation (ex. évolutions législatives, nouveaux services, nouveaux produits, évolutions des services en ligne) Autonomie : suppression des scripts, limitation des transferts, niveaux de latitude co-construits et formalisés, droit à l'erreur, possibilité d'appel à une aide ... <p>> Accompagnement des agents en continu</p> <ul style="list-style-type: none"> Graduer les parcours de formations et router les flux en fonction du niveau de compétence Systématiser les dispositifs d'accompagnement sur la qualité des réponses (coaching, aide « à la volée », ...) Permettre aux agents d'échanger entre eux, de s'entraider (chat interne, ateliers, agent "formateur", etc.) Partager les difficultés en réunion d'équipe, animer des séances de travail dédiées à certaines problématiques Identifier et comprendre les écarts de performance entre agents et identifier les bonnes pratiques des agents performants

3-Renforcer et professionnaliser les fonctions supports et managériales

 <p>Contexte</p>	<p>> Suivant la taille / l'organisation</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Renforcer les équipes et s'assurer du meilleur niveau de compétence pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Piloter et mettre en place les mesures permettant d'assurer la qualité de service ▪ Organiser les équipes, les mobiliser et accompagner les agents au quotidien ▪ Plusieurs dimensions : fonctions de pilotage, prévisions et planification des ressources, relation prestataire, formation, management ...
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Définir et clarifier les différentes missions – par exemple : gestion de l'équipe, supervision, formation, appui 'expert'/métier, prévision et planification. 2 rôles principaux à considérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Superviseur / Leader opérationnel : responsable de l'atteinte des objectifs, analyse des données disponibles pour améliorer la performance, accompagnement de l'équipe, temps minimal sur l'administration, évaluation des performances des agents ▪ 'Coach' / expert : responsable de former les nouveaux arrivants ou sur des nouveaux sujets/motifs d'appels, rôle d'appui pour des questions complexes, rôle de coach individuel (via des doubles écoutes ou la mise en place de plans d'actions individualisés) <p>> Recruter des agents ayant une expérience et des expertises reconnues en téléphonie pour des créations de poste liées à une nouvelle organisation en plateforme ou des projets d'externalisation (ex. supervision des flux, pilotage du contrat d'externalisation)</p> <p>> Favoriser le travail en réseau, animer la communauté et favoriser le partage de bonnes pratiques en interne</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>> Point d'attention : organisation et taille de l'équipe rattachée au superviseur, manque de clarté des rôles et responsabilités (management vs support notamment), valorisation du rôle de manager</p>

4-Revaloriser et développer l'attractivité du métier d'accueil téléphonique

 <p>Contexte</p>	<p>> Suivant la taille / l'organisation</p>
 <p>Objectifs</p>	<p>> Améliorer l'image des métiers d'accueil, particulièrement au téléphone, et leur attractivité (conditions de travail, conditions financières, perspectives de carrière...)</p> <p>> Pour limiter le turnover, attirer et retenir des agents compétents et motivés (enjeu qui sera renforcé dans les années à venir dans un contexte de complexification)</p>
 <p>Exemples d'actions à mener</p>	<p>> Améliorer l'exercice de ces métiers, les conditions et les perspectives (en lien avec la GPEC)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Privilégier les emplois pérennes (CDI), chaque fois que possible ▪ Enrichir les activités des agents (polyvalence, multi-support) et augmenter leur autonomie / responsabilité ▪ Entamer un dialogue social avec les organisations syndicales pour faire évoluer le cadre RH du métier, et en revoir les incitations (notamment financière, indexée sur la performance) ▪ Améliorer les conditions de travail : conditions matérielles d'exercice, télétravail, etc. ▪ Assurer un encadrement de qualité, des dispositifs de formation et véritables parcours de carrière <p>> Valoriser le métier</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promouvoir le rôle de l'accueil téléphonique, et notamment mettre en avant l'aspect technique du rôle : valeur ajoutée, compétences dans un contexte de complexité croissante ▪ Positionner les agents au téléphone comme les ambassadeurs de la 'voix de l'utilisateur' au sein de l'organisation ▪ Faire découvrir le métier d'une manière positive aux autres collaborateurs : prise d'appels par les collaborateurs, mise en place de double écoute régulière ▪ Assurer le 'sponsoring' de ces activités par la direction ▪ Intégrer les agents aux dispositifs d'amélioration continue (remontée d'informations, ateliers, etc.) <p>> Faire un suivi régulier de l'engagement et de la satisfaction des agents</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluer de manière précise le turnover, en fonction des profils/expérience des agents/organismes ▪ Réaliser des enquêtes d'engagement et satisfaction régulières (par ex. annuellement) pour comprendre les priorités des agents (et les motifs d'attrition), et mettre en place un plan d'actions adapté

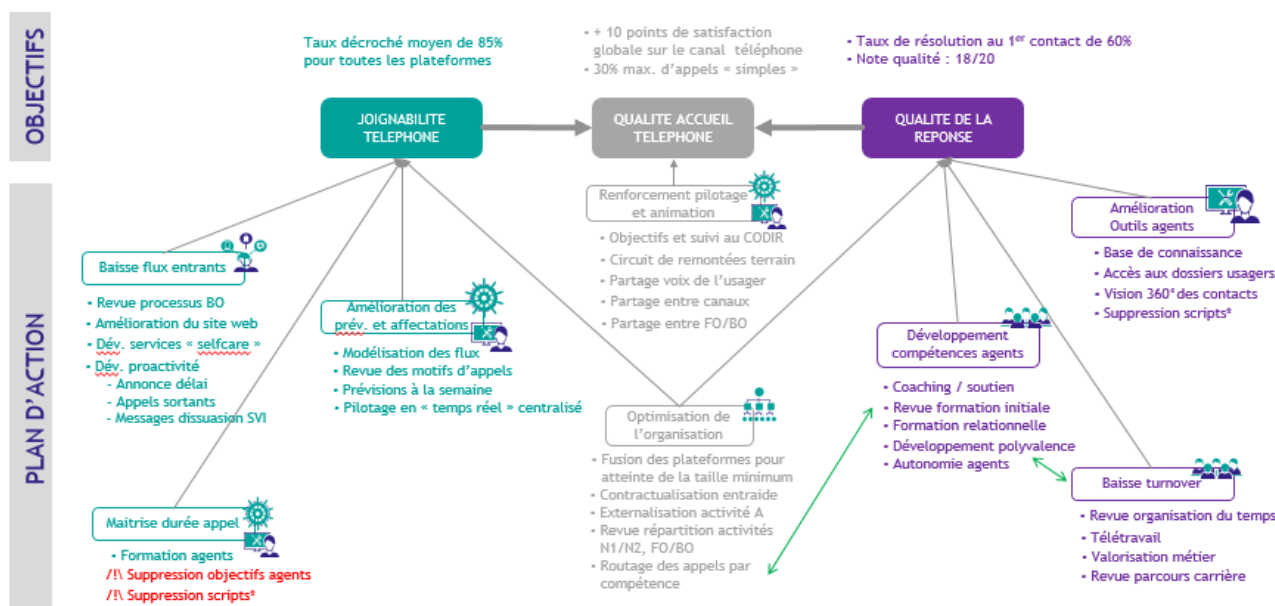
En conclusion



Pour améliorer la qualité de service délivrée au téléphone, il est indispensable de s'intéresser à toutes ses composantes et dimensions, dans une vision intégrée. Il faut anticiper et piloter les effets de bords éventuels des unes sur les autres pour garantir l'objectif global et trouver les bons points d'équilibre (parfois subtils) en fonction de vos enjeux propres.

Il est donc fortement recommandé d'élaborer un plan d'action global, donnant à voir toutes les actions menées sur chacune des dimensions et permettant de piloter l'ensemble.

Exemple fictif d'un plan d'action global pour améliorer la qualité de service au téléphone



Pour aller plus loin !

- Si vous souhaitez mettre en place un plan d'actions d'amélioration ou une innovation technologique sur votre canal téléphonique, pensez à prendre l'attache d'autres services publics ayant déjà réalisés ce type de travaux pour partager vos expériences et mutualiser vos bonnes pratiques. Cela vous fera sans doute gagner du temps !
- Si vous avez des questions sur l'approche à adopter sur le canal téléphonique et sur la mesure de la qualité de service de ce canal, n'hésitez pas à contacter la DITP et/ou à rejoindre la « Communauté 100% efficace » qui aborde ces sujets en interministériel et de manière pratique.

Notes

[illegible]

Notes

[illegible]



modernisation.gouv.fr

