



100% Contacts efficaces

Recueil des bonnes pratiques



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Premier ministre

SECRETARIAT
GENERAL POUR
LA MODERNISATION
DE L'ACTION
PUBLIQUE

Editorial : Présentation de l'initiative

100% Contacts efficaces



Offrir un accès simplifié à l'administration et inventer une nouvelle proximité en utilisant les nouvelles technologies de l'information, donner accès à des informations personnalisées et rendre les usagers plus autonomes dans leurs démarches, leur proposer un accompagnement réel dans les moments les plus difficiles et offrir un parcours attentionné aux personnes en difficulté, donner à chacun de nos agents les moyens de délivrer un service de qualité tout en maîtrisant les coûts induits pour l'administration, tels sont les nouveaux défis, indissociables du choc de simplification, au cœur de notre relation à l'usager.

Cela fait maintenant deux ans qu'une communauté de praticiens issus des ministères, des organismes sociaux, des collectivités, sous l'impulsion du SGMAP, expérimentent des solutions innovantes, échangent et documentent leurs meilleures pratiques pour relever ces défis. Cette deuxième version du recueil 100% contacts efficaces propose 36 actions concrètes, dont 16 nouveautés, issues des retours d'expérience des réseaux participants, permettant d'améliorer la réponse multi-canal apportée à l'usager.

Au-delà de ce recueil, la communauté produit des réalisations concrètes : 9 expérimentations ont été accompagnées par les équipes du SGMAP, en utilisant des méthodes innovantes (cartographie de parcours usager, co-construction avec les usagers, design de service, nudge, ...), et se traduisent par la création de nouvelles offres de service à destination des usagers. Des réalisations communes, comme la création d'une formation comportementale à destination des agents en contact avec le public et leur encadrement direct sont en cours de déploiement.

Je vous invite dès à présent à diffuser largement ce recueil de bonnes pratiques auprès des décideurs nationaux et régionaux sur la relation à l'usager et à leur proposer de rejoindre la communauté de pratique en ligne pour bénéficier en direct de la richesse des expériences du service public. Je suis convaincu qu'il constitue un outil précieux et utile pour accompagner les efforts que vous avez engagés pour améliorer la qualité du service rendu à nos concitoyens.

Je tiens à remercier le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de la Justice, le Ministère de la Défense, la Direction Générale des Finances Publiques, la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects, la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale, la Direction des Services Administratifs et Financiers, la Direction de la Sécurité Sociale, l'ACOSS, la CNAF, la CNAMTS, la CNAV, la MSA, Pôle emploi, le RSI, la Mairie de Paris et l'OFPPA qui se sont d'ores et déjà impliqués dans cette initiative.



Thierry Mandon

Secrétaire d'Etat à la Réforme de l'Etat et à la
Simplification

Des enjeux pour les services publics dans leur relation aux usagers...



« Absorber l'augmentation du nombre de contacts, dans un contexte de moyens contraints »



« Apporter une information fiable, pertinente, complète et personnalisée »



« Simplifier les parcours usagers et améliorer les délais de réponse »



« Diminuer le coût moyen des contacts avec les usagers, tout en améliorant la qualité du service rendu »



« Valoriser l'action des agents publics et les accompagner dans les évolutions de leurs métiers »

Une réponse : 100% Contacts efficaces...

Optimiser et simplifier la relation à l'utilisateur sur tous les canaux de contacts

*Diminuer le nombre de contacts
nécessaires au traitement
d'une même demande*



*Favoriser le développement
de la pro-activité
pour limiter le nombre
de contacts entrants*



*Assurer l'utilisation, pour chaque
contact, du canal à la fois le plus adapté
pour l'utilisateur au regard de ses attentes,
mais aussi le moins coûteux
pour le service public*



Introduction : Pourquoi mettre en place les bonnes pratiques de 100% Contacts efficaces ? (1/3)

A/ L'optimisation de la relation à l'utilisateur sur tous les canaux de contacts est un enjeu-clé de simplification et de réduction des coûts pour les services publics

- Les études menées par le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP) auprès des usagers et des services publics ont mis en évidence deux constats clés :
 - **Les contacts avec l'administration ne répondent pas suffisamment aux attentes des usagers en termes de proactivité et de qualité de l'information délivrée**, entraînant une forte réitération (plusieurs contacts de l'utilisateur pour une même demande), allant parfois jusqu'à 40% du volume global de contacts,
 - **La majorité des contacts entre l'administration et les citoyens se fait en face à face**, alors même que ce canal est le plus coûteux (jusqu'à 40 fois le coût d'un contact par courriel) et qu'il est souvent utilisé pour des tâches à faible valeur ajoutée, telles que le retrait d'un formulaire ou le dépôt d'un dossier.
- **Améliorer la qualité de service devient ainsi porteur de forts enjeux à la fois pour les usagers et pour les services publics.**
- Pour les usagers, l'enjeu est de bénéficier d'un service public de qualité qui :
 - Permet d'utiliser le canal de contact adapté à leur situation,
 - Donne l'assurance que leur demande est prise en charge,
 - Les fait bénéficier d'une information fiable, pertinente et complète,
 - Envoie une réponse personnalisée.
- Pour les services publics, l'enjeu est de développer une proximité relationnelle qui permet de :
 - Réduire le volume des réitérations et absorber l'évolution croissante de la volumétrie des contacts, liés notamment à une attente de personnalisation accrue,
 - Diminuer le coût moyen des contacts avec les usagers,
 - Renforcer la confiance dans les services publics et améliorer la qualité du service rendu
 - Professionnaliser les métiers de la relation usager et recentrer les agents sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (publics sensibles, dossiers complexes...)

« En 2012, 75% des réclamations reçues par le Défenseur des droits concernent les relations entre les citoyens et l'Administration »

Rapport annuel 2012 du Défenseur des droits, juin 2013



Optimiser et simplifier la relation à l'utilisateur sur tous les canaux de contacts

Diminuer le nombre de contacts nécessaires au traitement d'une même demande



Favoriser le développement de la pro-activité pour limiter le nombre de contacts entrants



Assurer l'utilisation, pour chaque contact, du canal à la fois le plus adapté pour l'utilisateur au regard de ses attentes, mais aussi le moins coûteux pour le service public

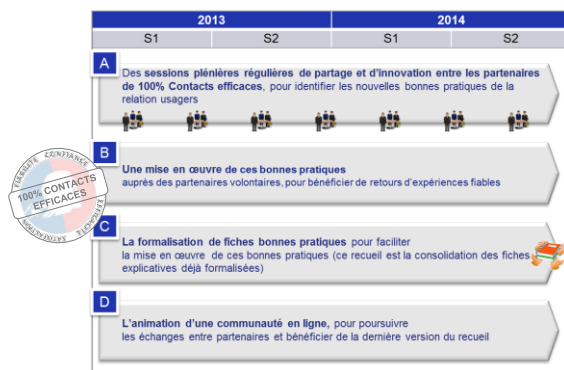
- Exemples de bonnes pratiques :
- Mettre en place un dispositif de mesure de la réitération des contacts
 - Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers
 - ...

- Exemples de bonnes pratiques :
- Accuser réception des demandes et envoyer un message d'attente précis en cas de temps de traitement prolongé
 - Informer pro-activement l'utilisateur (par le canal de contact le plus direct) lorsque le traitement de sa demande est effectué
 - ...

- Exemples de bonnes pratiques :
- Inciter les usagers, lors des échanges avec eux, à réaliser leurs démarches en ligne
 - Développer la prise de rendez-vous en ligne
 - ...

B/ Ce recueil regroupe un ensemble de bonnes pratiques innovantes, identifiées et co-construites avec les ministères et les organismes sociaux dans le cadre de l'initiative 100% Contacts efficaces

- Les ministères et organismes sociaux parmi les plus gros accueillants des services publics, sous l'impulsion du secrétariat général de la modernisation de l'action publique (SGMAP), ont imaginé **l'initiative 100% Contacts efficaces**. Il s'agit d'une démarche de réflexion, de partage et d'innovation destinée à renforcer l'efficacité de chaque interaction avec les usagers, afin d'obtenir des contacts qui génèrent de la confiance et diminuent la réitération, par le canal le plus adapté pour l'utilisateur et le moins coûteux pour l'administration.
- **Pour atteindre cet objectif, l'initiative 100% Contacts efficaces** repose sur quatre piliers complémentaires :



- Grâce aux travaux menés avec le ministère de l'Intérieur, le ministère de l'Education nationale, le ministère de l'Agriculture, le ministère de la Justice, le ministère de la Défense, la direction générale des finances publiques, la direction générale des douanes et droits indirects, la direction de la Gendarmerie nationale, la Direction des services administratifs et financiers des services du Premier ministre, l'Office français de protection des réfugiés et apatrides, la direction de la sécurité sociale, l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, la Caisse nationale d'allocations familiales, la caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés, la caisse nationale d'assurance vieillesse, la Mutualité sociale agricole, Pôle emploi, le Régime social des indépendants, le Château de Versailles et la Ville de Paris, **le recueil compte aujourd'hui 36 bonnes pratiques et vous donne des conseils et retours d'expériences pour garantir le succès de leur déploiement.**
- **A la fois pragmatiques et concrètes, ces 36 bonnes pratiques couvrent un large éventail de sujets et vous permettront d'améliorer significativement l'efficacité de votre dispositif de relation usagers.**
- **Ce recueil, de par la nature des bonnes pratiques recensées, s'adresse aussi bien aux Ministères qu'aux organismes sociaux, et est à destination des décideurs de la relation usagers aux niveaux national, régional et départemental.**
- Vivante, l'initiative 100% Contacts efficaces continue d'identifier et de tester des bonnes pratiques. Ce recueil est ainsi amené à être alimenté de nouvelles bonnes pratiques et retours d'expérience au fil du temps.

Introduction : Pourquoi mettre en place les bonnes pratiques de 100% Contacts efficaces ? (2/3)

□ Pour plus de lisibilité, les 36 bonnes pratiques sont réparties en 4 leviers :

Levier	Bonne pratique	Retour d'expérience	Page
Piloter la relation usager	1. Informer les usagers des canaux mis à leur disposition pour réaliser leurs démarches	CNAMTS Préfecture de l'Isère	14
	N 2. Communiquer aux usagers les horaires d'affluence de l'accueil physique et téléphonique	Préfecture de Police de Paris	16
	3. Inciter les usagers, lors des échanges avec eux, à réaliser leurs démarches en ligne	L'Assurance maladie (Ameli) / ACOSS / Cnav / DGFIP / La Poste	20
	N 4. Développer les espaces personnels sur les sites internet	CNAMTS (Ameli)	24
	N 5. Proposer aux usagers d'être rappelés	Cnaf	28
	6. Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers	DGDDI	32
	7. Rendre autonome les usagers dans l'utilisation des services en ligne (Foire Aux Questions, contenus dynamiques, ...)	DGDDI Cnav	36
	8. Enregistrer et analyser les motifs de contacts	Cnav Cnaf	40
	9. Développer la logique de parcours usagers en fonction d'événements de vie (information proactive, offre de service)	Cnaf	44
	N 10. Mutualiser un socle d'informations communes sur les activités et modes de contacts des administrations pour orienter l'utilisateur	SGMAP DILA	50
	N 11. Développer le libre service à l'accueil physique	Cnaf	56
Viser l'excellence de l'expérience usager	12. Communiquer les engagements de délais de réponse et de traitement	Référentiel Marianne	62
	N 13. Assurer la vérification de la complétude des dossiers en pré-accueil ou en amont de la visite	DDT Charente- Maritime	64
	14. Sensibiliser et former aux attitudes relationnelles les agents en contact avec les usagers	INPI	70
	15. Accuser réception des demandes et envoyer un message d'attente précis en cas de temps de traitement prolongé	ACOSS	76
	N 16. Evaluer auprès des usagers la clarté, la pertinence et la fiabilité de l'information délivrée	RSI DGFIP	78
	17. Informer proactivement l'utilisateur le traitement de sa demande est effectué	Pôle emploi	84
	18. Revoir la forme des courriers et courriels administratifs (simplification du langage administratif, incarnation des valeurs de l'organisme / du service ...)	Coepia Transilien SNCF CNAMTS	88
	N 19. Développer l'ergonomie des sites internet et des applications mobiles	La Poste / Cnaf	92
	N 20. Développer les outils d'orientation des usagers par téléphone	DILA	96
	21. Mettre en place des dispositifs pour accueillir les publics spécifiques (non francophones, en difficulté financière...)	Pôle emploi / RSI / Académie de Toulouse / Marianne	100
	22. Développer la logique de partenariats pour améliorer la relation usager	La Poste / RSI	102

NB. : Les bonnes pratiques identifiées avec le symbole N sont nouvelles par rapport à la précédente version du recueil. Ce logo est également présent sur chaque nouvelle fiche bonne pratique

Levier	Bonne pratique	Retour d'expérience	Page
Orienter l'utilisateur vers le canal le plus adapté	23. Mesurer la performance de la relation à l'utilisateur	Baromètre de la qualité de service des services publics	106
	24. Systématiser la mesure de la satisfaction à chaud aux différentes étapes de la relation usager	ACOSS Cnaf	110
	25. Mettre en place un dispositif de mesure de la réitération des contacts	Cnav	114
	26. Mettre en place un dispositif de suivi et de gestion des courriels des usagers	Secteur marchand	118
	N 27. Suivre et piloter les comportements de navigation des usagers sur les sites	Cnav	122
Innover dans la relation à l'utilisateur	N 28. Récupérer les coordonnées des usagers lors des opérations réalisées avec eux de manière à les recontacter	Ministère de l'Éducation nationale / MSA	126
	29. Améliorer la connaissance multicanal des usagers (historiser l'ensemble des contacts multicanaux d'un usager)	ACOSS	130
	30. Développer les applications mobiles	DGDDI (Douane.fr) DGFIP	134
	31. Développer la prise de rendez-vous en ligne	Préfectures	138
	N 32. Développer les forums d'entraide sur internet	SNCF Transilien	142
	N 33. Utiliser les réseaux sociaux pour diffuser de l'information	MAAF	148
	N 34. Utiliser les réseaux sociaux pour interagir avec les usagers	Cnaf	154
	N 35. Développer l'assistance sur internet en interagissant en temps réel avec l'utilisateur	MSA	158
	N 36. Développer les outils de simulation sur internet	CNAMTS	162

Introduction : Pourquoi mettre en place les bonnes pratiques de 100% Contacts efficaces ? (3/3)

C/ Chaque bonne pratique est détaillée au sein d'une « fiche explicative » qui apporte des indications et points d'attention pour mettre en œuvre les bonnes pratiques

Présentation d'une structure type de fiche explicative :

Bonne pratique n° 7 : Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers (1/2)

Pourquoi ?

- Diminuer la charge de travail pour l'organisme, en développant l'autonomie des usagers
- Simplifier les démarches à réaliser par les usagers
- Assurer l'efficacité des pièces / informations à mobiliser pour la réalisation de la démarche
- Moderniser l'image de l'organisme
- Compléter l'offre de services existante

Quels livrables ?

- Une ou plusieurs démarches en ligne
- Une notice explicative pour les usagers
- Un dispositif de pilotage de l'activité sur la démarche

Comment obtenir la ou les démarches à mettre en ligne ?

3 moyens complémentaires permettent de sélectionner les démarches à mettre en ligne :

- a : Recenser les attentes des usagers
 - Réaliser une enquête usager (questionnaire mail, focus groupe, entretiens individuels...) pour savoir :
 - Quelles sont les démarches les plus complexes à réaliser pour les usagers ?
 - Sur quelles démarches on le besoin d'être aidé ?
 - Quelles démarches seraient les plus à réaliser en ligne ?...
- b : Estimer les charges de travail pour traiter les dossiers usagers sur une démarche
- c : L'exploration peut se faire en réalisant des journées d'immersion auprès d'agents back office, ou en fonction de l'organisation en place...

Il est possible ainsi d'identifier les démarches qui génèrent le plus de travail en interne :

- a : Etudier les contraintes techniques et légales pour mettre en œuvre la démarche
- b : Avant même le début du projet, il faut anticiper la complexité technique pour mettre en œuvre la démarche, en confrontant les besoins métiers (automatisation du traitement, simplicité d'utilisation...) aux contraintes techniques (outils dédiés pour mettre en œuvre la démarche ? Existe-t-il un traitement pouvant être entièrement automatisé ?)...
- c : Anticiper les répercussions possibles auprès des outils métiers, de l'organisation existante (évolution des volumes de contacts entrants...) ou du site internet de l'organisme (augmentation du trafic...)...
- d : Etudier également les contraintes légales, notamment en termes de fichiers CNIL et d'identification des usagers

Comment ?

Cette étape est essentielle pour définir les besoins des usagers et du service de l'Etat. Ce ne sont pas forcément les démarches les plus simples ou les plus chronophages qui doivent être mises en ligne en priorité !

Tableau de bord de la bonne pratique

Gain de la bonne pratique

- Diminution de la charge de travail
- Diminution du coût de la démarche
- Diminution du temps de traitement
- Diminution du nombre de contacts
- Diminution des coûts de fonctionnement

Complexité de mise en œuvre

- Création de la démarche
- Complexité technique de la bonne pratique
- Importance de la complexité de la démarche
- Importance de la complexité de la démarche

Quels points d'attention lors de la mise en œuvre d'une démarche en ligne ?

- Ne pas préjuger de la capacité des publics à utiliser les démarches en ligne : les expériences d'autres services de l'Etat (cf retour Cnaf page suivante) montrent que le préconstruit des publics n'est pas un frein à l'utilisation des services en ligne
- Accorder une attention particulière à l'ergonomie de la démarche pour les usagers : certaines démarches peuvent être complexes à réaliser en ligne, du fait de la complexité de l'assistance d'un agent. Les termes employés doivent être simples (supprimer les vocables techniques, le nombre d'étapes à réaliser limité...). Contrôler la démarche avec des usagers, et à leur suite d'un fonctionnaire est un moyen efficace de s'assurer de l'ergonomie de la démarche
- Mesurer l'efficacité de la démarche en ligne : nombre de démarches réalisées / transmises, durée pour réaliser une démarche, temps gagné au sein du back office...
- Informez les usagers de la mise en place de la démarche en ligne : s'agit-il d'une démarche en ligne, d'une démarche en ligne, d'une démarche en ligne... La communication peut passer par les canaux traditionnels (mailing, affichage, écran dans les lieux d'accueil), bannières sur les sites internet... Pour qu'un mail soit noté par l'usager et attire son attention, plusieurs points d'attention doivent être respectés :
 - Différencier les « mailings de masse » des mails personnalisés : il est nécessaire de différencier la démarche pratique et le service mails entre les mailings « de masse » et les mails envoyés pour des situations particulières
 - Accorder une attention particulière à l'objet des mails pour attirer les yeux de l'usager et attirer l'attention de l'usager (par exemple : « mail important de la Cnaf » - déclencher votre RSA...)
 - Si possible, personnaliser le mail. Attention toutefois aux règles de confidentialité des informations communiquées par mail.

Modèles pratiques

Modèles pratiques	Qui	Quand
Sélectionner les démarches à mettre en ligne	...	...
Mettre en œuvre la démarche	...	...
Réaliser l'expression de besoins et le cahier des charges associé	...	...
Réaliser les développements nécessaires sur le site (et sur le site mobile l'apposant)	...	...
Définir un format de tableau de bord pour suivre les indicateurs clés	...	...
Réaliser un pilote de la démarche sur une période significative	...	...
Généraliser le dispositif et assurer son efficacité	...	...
Communiquer en interne et auprès des usagers sur les démarches en ligne	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 7 : Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers (2/2)

La situation de départ

- Les Caf regroupent le RSA à 2,1 millions de bénéficiaires, qui doivent déclarer trimestriellement leurs revenus (8,4 millions de déclarations annuelles)
- Depuis 2009, les bénéficiaires peuvent déclarer en ligne leurs revenus, à l'aide d'un espace sécurisé sur le site Caf.fr : chaque trimestre, 15 à 20% des usagers utilisent ce service
- Les bénéficiaires du RSA constituent un public précaire, peu à l'aise avec la complexité des démarches à effectuer et avec le mode de calcul de la prestation

Le projet

- En janvier 2010, une expérimentation est lancée sur le Caf de Nantes pour imposer aux bénéficiaires, dont l'adresse mail est connue, de réaliser la déclaration trimestrielle via le site Caf.fr :
 - 50% des bénéficiaires du RSA sont concernés (soit 4,2 millions de déclarations annuelles)
 - Pour les autres 50%, ce sont des usagers qui ne souhaitent pas communiquer leur adresse mail ou qui n'en possèdent pas
- Généralisée à l'ensemble du réseau, en janvier 2012, la procédure de télédéclaration se déroule en deux étapes :

Le 1^{er} du mois

Envoi d'un mail au bénéficiaire pour l'inviter à déclarer

50% de TD

Le 15 du mois

Pour ceux qui n'ont pas déclaré, envoi d'un mail de relance

95% de TD

NB : TD = télédéclaration

Les avantages de la télédéclaration pour le Caf

- Diminution de la charge de travail pour le réseau (automatisation du traitement dans la majorité des cas)
- Mise à jour des données du bénéficiaire : avant de déclarer ses revenus en ligne, l'usager est obligé de valider (ou de modifier) sa situation de vie
- Report des canaux de contact : à la suite d'une télédéclaration, le canal de contact privilégié par l'usager est le mail (ou le téléphone ou l'accueil physique en cas de déclaration papier)
- Diminution des frais d'affranchissement

Facteurs clés de succès

- Ne pas préjuger de la capacité des publics à utiliser les démarches en ligne
- Envoyer un courrier pour rappeler la nécessité de déclarer et de déclarer des données et emails frauduleux
- Réaliser une expérimentation, pour disposer de chiffres fiables afin de convaincre le réseau

Exemples

- MMA a réussi à simplifier à l'extrême des démarches en ligne pourtant complexes (souscription d'assurance, comparative de prix...) en orientant l'ensemble des actions à mener en fonction des événements clients :
 - Dès la page d'accueil, les démarches réalisables en ligne sont regroupées par « univers »
 - La simplicité de présentation et le peu de mots utilisés facilitent la lecture et la navigation
 - Les termes techniques liés aux assurances ont été bannis du site internet (français, argot...)
- En particulier, les termes employés culminent l'image d'une assurance « produite des clients » :
 - « C'est une voiture :
 - Plus petite, mais tellement pratique
 - Familiale ou monoplace »
 - « Vous voulez que nous vous remboursions :
 - Le prix de votre auto sur le marché
 - Plus que de la valeur sur le marché, voire même son prix d'achat »
- Cette ergonomie simple et intuitive permet de limiter le nombre de contacts à faible valeur ajoutée pour le MMA et garantit un bon taux d'utilisation du site internet

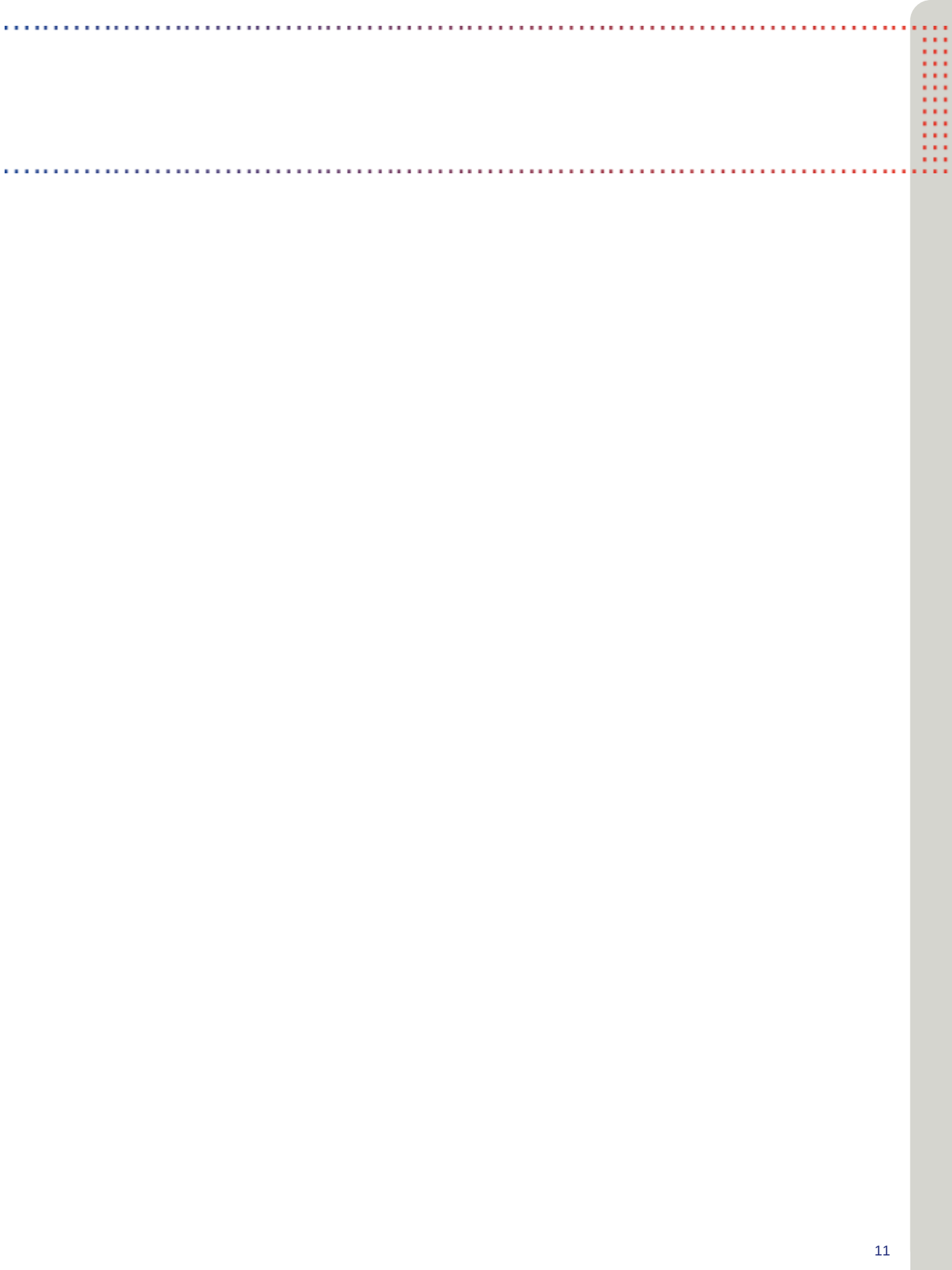
Un signal en haut à droite indique les gains et complexité de mise en œuvre de la bonne pratique à l'aide de jauges. Un pavé fait également le lien avec les engagements Marianne.

Enfin, un marqueur vert ou orange indique si le retour d'expérience sur la bonne pratique est validé ou en cours de réalisation.

Un plan d'action permet de planifier les principales étapes pour mettre en œuvre la bonne pratique.

- Si vous souhaitez en savoir plus, une rubrique « Contacts » à la fin du recueil vous donne les coordonnées des personnes qui ont mis en place les retours d'expérience dans leurs organisations

NB. : ces fiches n'ont pas pour vocation à être exhaustives, leur but est d'attirer l'attention sur des éléments importants de méthodologie ou de déploiement



Introduction : Comment savoir quelle(s) bonne(s) pratique(s) mettre en place ?

D/ Présentation de l'autodiagnostic

- ❑ **L'initiative 100% Contacts efficaces repose sur la base du volontariat.** C'est donc à vous de décider, en fonction de votre contexte et des problématiques que vous rencontrez, des bonnes pratiques à mettre en œuvre. **A ce titre, il ne s'agit pas d'un nouveau référentiel qualité mais bien d'une démarche d'innovation et de réflexion,** destinée à capitaliser sur les retours d'expérience existants et à diffuser au plus grand nombre les bonnes pratiques de la relation usagers.
- ❑ **Afin de vous aider dans l'identification des bonnes pratiques à mettre en place, le SGMAP vous propose l'outil d'autodiagnostic ci-dessous :**

Initiative 100% Contacts efficaces

Autodiagnostic

Renseigner les champs grisés

Nom de la structure	
Date de réalisation	
Nombre d'usagers (si connu)	
Volume de visites au guichet par an (si connu)	
Volume d'appels téléphoniques par an (si connu)	
Volume de courriers traités par an (si connu)	
Volume de courriels reçus par an (si connu)	
Nombre de visiteurs uniques mensuels sur le site internet (si connu)	

Renseigner les champs grisés en sélectionnant OUI ou NON dans le menu déroulant. Pour modifier une réponse, il suffit de cliquer dans la case, faire supprimer, et resélectionner la réponse voulue dans le menu déroulant.

Actions	Questions	Réponse (sélectionner OUI ou NON)
1 Orienter l'utilisateur vers le canal le plus adapté à sa demande et le moins coûteux pour l'administration	Est-ce que vous communiquez aux usagers les canaux de contact à leur disposition ?	OUI
	Est-ce que vous informez les usagers des horaires d'ouverture pour l'accueil aux guichets et au téléphone ?	NON
	Est-ce que vous incitez les usagers, lors des échanges avec eux (téléphone, accueil ou courrier), à réaliser leurs démarches en ligne ?	OUI
	Disposez-vous d'espaces personnels sécurisés sur votre site internet (si cela est opportun au regard de votre contexte) ?	OUI
	Avez-vous mis en place un dispositif de rappel des usagers ? (ex : appel sortant réalisé par un conseiller)	OUI
	Avez-vous mis des services internet (démarches en ligne...) permettant aux usagers de réaliser leurs démarches à distance ?	NON
	Est-ce que vous avez des dispositifs d'accompagnement des usagers pour les rendre autonomes dans l'utilisation des démarches en ligne ? (FAQ, travail sur l'ergonomie du site, plateforme d'assistance par tél ou en ligne...)	NON
	Les motifs de contact sont-ils enregistrés et régulièrement analysés ?	NON
	Est-ce que vous avez développé une logique de parcours correspondant à des événements de vie (ex : je déménage, je poursuis des études supérieures, je crée mon entreprise...) auxquels correspond une offre de service ?	NON
	Participez-vous à un programme de mutualisation des informations usagers disponibles, avec d'autres services de l'Etat ?	NON
2 Viser l'excellence de l'expérience usager	Est-ce que vous communiquez auprès des usagers des engagements sur les délais de réponse ? (ex : engagements du référentiel Marianne)	NON
	Avez-vous mis en place un / des dispositifs pour favoriser la confidentialité des dossiers des usagers (en amont des visites à l'accueil physique) ?	NON
	Les agents en contact avec le public sont-ils formés systématiquement à la gestion de la relation avec les usagers ? (formation initiale et continue)	NON
	Est-ce que vous assurez réception des demandes et envoyez un message d'attente circonstancié en cas de traitement prolongé ?	OUI
	Évaluez-vous, auprès des usagers, la clarté et la pertinence de l'information diffusée ? (information institutionnelle : site internet, communication... et information personnalisée : réponse aux demandes...)	NON
	Informez-vous l'usager de manière proactive (par SMS, mail, courrier...) lorsque le traitement de sa demande est effectué ?	OUI
	Avez-vous réalisé récemment un projet de simplification des courriers / courriels sortants, pour simplifier le langage administratif et homogénéiser la qualité des réponses aux usagers ?	NON
	Un programme d'amélioration de l'ergonomie des sites internet / application mobile a-t-il été récemment déployé ?	OUI
	Des outils d'orientation des usagers par téléphone (SVI...) sont-ils mis en place ?	NON
	Des dispositifs spécifiques sont-ils mis en place pour accueillir les publics fragilisés dans leur accès à l'administration (personnes en situation de handicap, non francophones...)	NON
3 Piloter la relation usager	Des partenariats ont-ils été développés avec d'autres services de l'Etat, pour mettre en place des dispositifs concrets afin d'améliorer la relation usagers ?	NON
	Est-ce que vous évaluez régulièrement la performance de votre dispositif de relation usagers (service rendu et perçu) ?	NON
	La satisfaction à chaud de vos usagers est-elle systématiquement mesurée ?	OUI
	La réitération des contacts est-elle mesurée ?	OUI
	Si cela est opportun, des espaces de libre service à l'accueil physique sont-ils mis en place ?	OUI
	Est-ce qu'un dispositif de suivi et de gestion des courriels existe au sein de votre organisme / service ?	OUI
	Est-ce que vous suivez et pilotez les comportements de navigation des usagers sur votre site internet / application mobile ?	OUI
	Est-ce que vous disposez d'une base à jour des coordonnées de vos usagers ?	OUI
	Est-ce que vous avez connaissance de l'historique des contacts multicanal pour un usager ? (dates des contacts, motifs...)	OUI
	Avez-vous mis à disposition de vos usagers un site mobile ou des applications mobiles ?	OUI
4 Innover dans la relation usager	Si cela est opportun, avez-vous mis en place un dispositif en ligne de prise de rendez-vous pour les usagers ?	OUI
	Est-ce que vous avez mis en œuvre un forum d'entraide entre usagers, piloté / régulé par votre organisme / service ?	OUI
	Utilisez-vous les réseaux sociaux pour diffuser de l'information à vos usagers ?	OUI
	Utilisez-vous les réseaux sociaux pour interagir avec vos usagers ?	OUI
	Est-ce que votre organisme / service propose des dispositifs d'assistance en temps réel, pour les usagers utilisant votre site internet ?	OUI
	Est-ce que vous avez mis en place des outils de simulation sur internet ?	OUI
		OUI

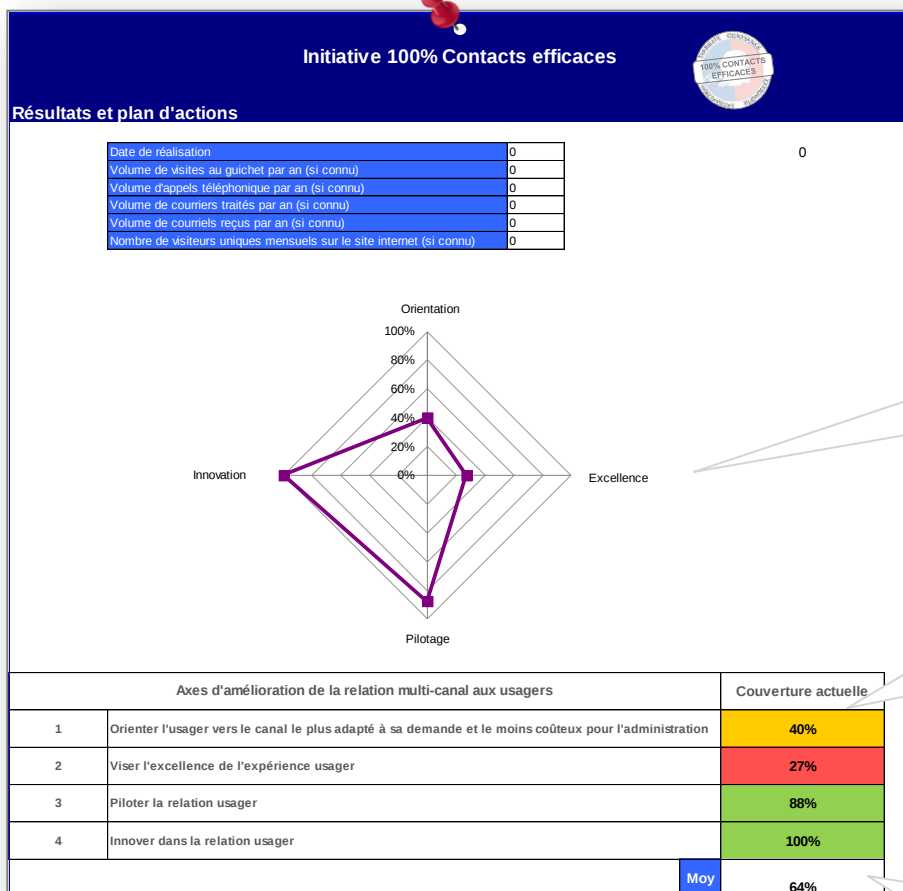
L'autodiagnostic comprend 36 questions simples (réponses par OUI ou NON)

L'objectif de cet autodiagnostic est de vous permettre d'évaluer rapidement le degré de maturité de votre structure sur la gestion de la relation usagers en identifiant en particulier :

- les bonnes pratiques déjà mises en œuvre
- les axes de progression

- Une fois les réponses saisies, l'autodiagnostic évalue automatiquement le pourcentage de bonnes pratiques déjà mises en œuvre sur les quatre leviers de l'initiative :
 - Orienter l'utilisateur vers le canal le plus adapté
 - Viser l'excellence de l'expérience usagers
 - Piloter la relation usagers
 - Innover dans la relation usagers
- Une représentation graphique synthétise les résultats obtenus

Exemples de résultats obtenus grâce à l'autodiagnostic :



Représentation graphique des résultats, par levier de l'initiative

Pourcentage d'application des bonnes pratiques par levier de l'initiative

Pourcentage global d'application des bonnes pratiques de l'initiative

Bonne pratique n° 1 : Informer les usagers des canaux mis à leur disposition pour réaliser leurs démarches

Pourquoi ?

- Pour simplifier le dépôt d'une demande
- Pour orienter l'utilisateur vers un canal de contact adapté, c'est-à-dire :
 - Répondant au besoin de l'utilisateur
 - Le moins coûteux pour l'organisme / le service
- Pour rassurer l'utilisateur sur la prise en charge de sa demande

Quels livrables ?

- Une cartographie des moyens à disposition de l'organisme / du service pour informer les usagers et des modes de contacts disponibles pour réaliser leur démarche
- Un plan de communication multicanal

A/ Recenser les moyens à disposition de l'organisme / du service pour communiquer

- Les supports de communication peuvent être multiples :
 - Informations données par les conseillers (à l'issue d'un contact, le conseiller informe l'utilisateur des canaux mis à disposition pour réaliser ses démarches)
 - Informations données par les partenaires (mairies, associations locales...)
 - Plaquettes de communication
 - Ecrans de télévision / affiches dans les lieux d'accueil ou chez les partenaires
 - Emailing
 - Flyers accompagnant les courriers envoyés par l'organisme / le service
 - Messages sur le SVI
 - Articles de presse
 - ...
- Qualifier chacun de ces supports en termes de visibilité par les usagers, coût d'utilisation, simplicité d'utilisation...

Comment ?

B/ Sélectionner les supports sur lesquels communiquer en fonction des parcours usagers

- Pour chaque type d'utilisateur, identifier précisément les étapes du parcours usagers, par événement de vie : c'est-à-dire les actions que l'utilisateur réalise pour mener à bien une démarche (cf. bonne pratique 10 recueil)
- En déduire les supports sur lesquels communiquer par étape du parcours.
- NB. : le réseau des collaborateurs (surtout ceux en contact direct avec les usagers) est généralement le principal diffuseur de l'information (par exemple, à la fin d'une conversation : « *sachez qu'à l'avenir, vous pourrez réaliser cette démarche via notre site internet* »)

C/ Formaliser un plan de communication dédié

- Pour chaque support sélectionné, identifier les messages clés à passer et préparer une communication en conséquence

Bonne pratique n° 2 : Communiquer le temps d'attente estimé et les horaires d'affluence (1/2)



Pourquoi ?

- ❑ Améliorer l'information donnée aux usagers et développer la réassurance
- ❑ Lisser le flux à l'accueil physique et au téléphone, pour diminuer le temps d'attente et la satisfaction des usagers
- ❑ Prévoir l'activité et concevoir les plannings collectifs et individuels en conséquence
- ❑ Améliorer les conditions de travail des agents en apaisant la relation avec les usagers

Quels livrables ?

- ❑ Un dispositif de communication sur les horaires d'affluences au téléphone et à l'accueil physique, réorientant si besoin vers les démarches en ligne
- ❑ Un dispositif d'information des usagers sur le temps d'attente estimé au téléphone et à l'accueil physique

A/ Informer les usagers sur les horaires d'affluences

- ❑ Recenser les horaires d'affluence à l'accueil physique et au téléphone :
 - Grâce aux statistiques et indicateurs existants (si possible)
 - En sondant les agents d'accueil (« *quelles sont les périodes d'affluence sur la semaine ?* »)
 - Si besoin, en réalisant un bâtonnage
 - ...
- ❑ Formaliser un calendrier indiquant les horaires d'affluences au téléphone et à l'accueil physique, qui précise également les horaires d'ouvertures du service / de l'organisme et, si possible, un temps maximal estimé d'attente

Exemple type de calendrier d'affluence

		Lu	Ma	Me	Je	Ve	Sa	Di
08:00	09:30							
09:30	12:00							
12:00	14:30							
14:30	18:00							

Attente faible Attente moyenne Attente forte Fermé

Comment ?

- ❑ Identifier les supports sur lesquels diffuser ces calendriers : site internet, applications mobiles, journaux internes, messageries vocales... Des mentions peuvent également être intégrées dans l'ensemble des documents sortants : signatures de courriels (« évitez le lundi pour nous contacter »), encarts sur les courriers...
- ❑ Formaliser la procédure de mise à jour régulière de ces calendriers (chaque année, lors d'évolutions réglementaires...)



Les horaires d'affluence sont à identifier à l'échelle d'une journée, d'une semaine, mais aussi à l'échelle d'une année pour identifier la saisonnalité (ex : augmentation des contacts en septembre)

B/ Informer les usagers sur le temps d'attente estimé

L'accueil physique

- ❑ En fonction du nombre de personnes reçues et des moyens à disposition, identifier les dispositifs à mettre en place pour informer les usagers sur le temps d'attente estimé

Lien avec les engagements Marianne



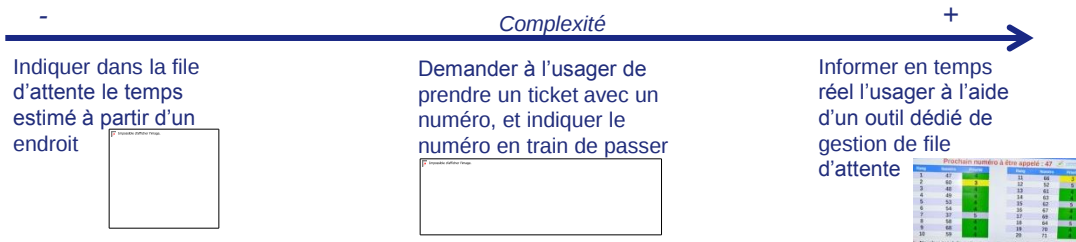
Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

Exemples de dispositifs possibles à l'accueil physique :



 Demander à l'utilisateur de prendre un ticket est l'occasion de récupérer en même temps le motif de la visite, afin d'améliorer le pilotage de l'accueil physique



Au téléphone :

- En fonction du nombre de personnes reçues et des moyens à disposition, identifier l'opportunité d'informer en temps réel les usagers au téléphone ; ce type de dispositif est pertinent en cas de :
 - Nombre d'appels importants
 - Temps d'attente qui peuvent évoluer de manière significative
 - Temps d'attente généralement supérieurs à deux minutes (en deçà, il n'est pas nécessaire d'informer l'utilisateur sur le temps d'attente)
 - Equipe structurée et dédiée à la gestion d'appels
- Les éditeurs d'outils de téléphonie équipant les centres de relation usagers proposent habituellement un module qui permet d'informer l'utilisateur sur le temps d'attente estimé, souvent couplé à un message précisant les autres modes de contact (ex : bascule sur les démarches en ligne pour les demandes simples et récurrentes). Ce temps d'attente est calculé automatiquement à partir :
 - Du nombre d'appels dans la file d'attente
 - De la durée moyenne d'appel
 - Du nombre d'agents répondants au téléphone
- Depuis peu, ces éditeurs proposent d'ajouter aux applications mobiles / sites internet de leurs clients le temps d'attente au téléphone en temps réel. L'objectif est de dissuader l'utilisateur d'appeler en cas de temps d'attente important.

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Recenser les horaires d'affluence au téléphone et à l'accueil physique	...	...
Mettre en place un dispositif de communication sur les horaires d'affluence	...	...
Etudier l'opportunité d'informer l'utilisateur sur le temps d'attente en temps réel (au téléphone et à l'accueil physique)	...	...
Mettre en place les dispositifs d'information en temps réel	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 2 : Communiquer au téléphone et à l'accueil physique sur le temps d'attente estimé et les horaires d'affluence (2/2)

- « Vite ma hotline » est une application mobile qui permet de :

Accéder à 1200 numéros de services clients



Savoir quand appeler le service clients



Trouver sa réponse avant d'appeler à l'aide d'une foire aux questions



- En particulier, la fonction « appel zen » permet d'informer une entreprise qu'un client souhaite la joindre. Ce dernier est rappelé dès que possible.
- Cette application s'appuie sur une étude de 12 000 appels effectués en réel auprès des 500 services clients les plus contactés de France (y compris les services publics), et a permis lors de chaque appel mystère de calculer le temps mis à trouver le numéro de téléphone et à joindre l'interlocuteur visé.

- Le site « j'aimeattendre.com » est un site internet collaboratif qui permet de suivre en temps réel l'affluence au téléphone et à l'accueil physique
- Les usagers indiquent en temps réel sur le site le temps qu'ils ont attendus pour joindre un service / être accueillis à un guichet. Le site consolide les informations et les restitue à l'ensemble de la communauté :

SPB Assurances Orange : Extrême il y a 20 minutes

Service client Bbox de Bouygues Telecom : Faible il y a 22 minutes

Puy du Fou : Inexistante il y a 35 minutes

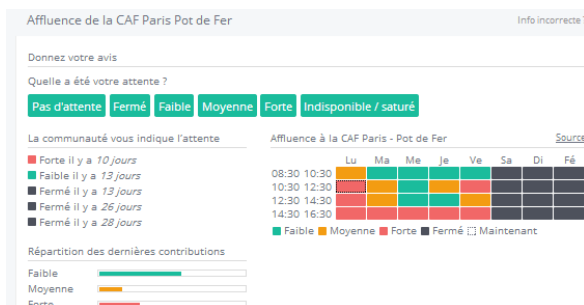
Service client Meetic : Inexistante il y a 36 minutes

SPB Assurances Orange : Forte il y a 38 minutes

Service client Sofinco : Fermé il y a 44 minutes

Service client La Banque Postale : Forte il y a environ une heure

- En particulier, les résultats sont consolidés par entreprise / administration afin d'informer les usagers des horaires d'affluences généralement constatés :



- Des partenariats peuvent être réalisés avec les entreprises / services publics, pour leur permettre de mettre à jour les informations sur le site et utiliser les données consolidées par j'aimeattendre.com

La situation de départ

- La Préfecture de police de Paris accueille des usagers sur 142 sites à Paris et sur la petite couronne
- Afin d'améliorer l'accueil des usagers et de faciliter le pilotage, la Préfecture a décidé de mettre en place un outil de registre d'accueil informatisé pour le canal physique



Le projet

- Cet outil permet de créer un tableau synthétisant :
 - Les flux d'accueil jour par jour, pour chaque plage horaire et par motif de visite
 - Les temps d'attente estimés à l'accueil physique
- Il met en évidence :
 - Les différences liées à la saisonnalité de certaines activités (ex. : procuration de vote lors des périodes électorales)
 - Les écarts d'affluence entre les sites en fonction des activités présentes
 - Les pics d'accueil hebdomadaires (ex : lundi pour les cambriolages du week-end)
- La conception et le déploiement de cet outil a été réalisée en deux mois :
 - Le service informatique est parti d'un outil déjà existant et l'a fait évoluer pour l'adapter au contexte de la Préfecture et des commissariats
 - Très simple d'usage, ce nouvel outil n'a pas nécessité d'accompagnement important (l'agent d'accueil remplit dans l'outil les mêmes champs que l'ancien registre d'accueil papier)
- Les apports de cet outils sont nombreux :
 - Au niveau central : pilotage globale de l'activité à l'aide d'indicateurs précis (temps d'attente moyen, motifs de visite...)
 - Au niveau des commissariats : suivi en temps réel pour faciliter la gestion des pics de charge et la planification des équipes d'accueil
 - Au niveau des usagers : affichage du nombre de personnes présentes sur le site sur la journée (en vert le nombre de personnes étant là depuis moins de 30 min, en orange entre 30 et 60 min, en rouge supérieur à une heure)
- La Préfecture souhaite capitaliser sur cet outil pour :
 - Afficher les horaires d'affluence à l'accueil physique de l'ensemble des sites
 - Dans le cadre de l'harmonisation des contenus des sites web, afficher le tableau d'affluence sur le site web des commissariats avec une information sur les autres canaux de contact et les services en ligne
 - Enrichir les applications mobiles existantes pour communiquer aux usagers sur les horaires d'affluence et temps d'attente estimé dans les commissariats

**Exemple de
la
Préfecture
de police de
Paris**

Facteurs clés de succès

S'appuyer sur un outil existant pour faciliter la conception du dispositif

Limiter l'évolution des pratiques des agents pour faciliter la prise en main et limiter la conduite du changement

Diffuser largement l'information (accueil physique, web, application mobile) sur les horaires d'affluence et temps d'attente estimé pour informer les usagers

Bonne pratique n° 3 : Inciter les usagers, lors des échanges avec eux (téléphone, accueil ou courrier), à réaliser leurs démarches en ligne (1/2)

Pourquoi ?

- Diminuer les coûts de gestion à l'aide des services en ligne
- Réduire le nombre de contacts entrants (téléphone, face à face, courrier...)
- Mieux comprendre les comportements de contact des usagers en adoptant une vision « parcours usager »
- *In fine*, adapter et compléter le dispositif multicanal en identifiant les services pour lesquels une réorientation des flux vers le canal dématérialisé est pertinente

Quels livrables ?

- Une banque de leviers priorisés pour orienter les flux vers le canal internet, tout au long des parcours usagers
- Une estimation des impacts organisationnels liés à l'orientation des flux : charge de travail supplémentaire sur le *back office*, gains en *front office*...

AI Identifier et qualifier les événements de vie qui génèrent des contacts :

- Pour chaque type d'utilisateur, identifier précisément les étapes du parcours usagers, par événement de vie : c'est-à-dire les actions que l'utilisateur réalise pour mener à bien une démarche (cf. bonne pratique 10 du recueil)
- Les parcours usagers peuvent être formalisés en groupe de travail, avec des agents directement en contacts avec des usagers et du back office, avec des cadres de proximité représentants les différents canaux, des collaborateurs du national... et même des usagers. L'objectif est de croiser les points de vue afin d'identifier de manière exhaustive les différentes étapes des parcours. Environ 2 à 3 groupes de travail permettent de décrire un parcours

Exemple de parcours usager à l'Acoss pour l'événement de vie « Je crée mon entreprise »



Les parcours usagers ne suivent pas forcément un ordre chronologique

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

- Qualifier les étapes du parcours usagers en fonction de leur importance pour l'utilisateur, de la charge émotionnelle et de la complexité de traitement pour l'organisme / le service
 - Croiser ces étapes du parcours usagers avec les motifs de contacts, pour savoir quelles étapes génèrent des contacts entre l'utilisateur et l'administration
 - En déduire les étapes du parcours usagers qui peuvent être orientées vers le canal internet
- NB. : les parcours usagers à formaliser sont à sélectionner en fonction des volumétries constatées et de la complexité des démarches à réaliser pour les usagers

B/ Réaliser une cartographie de l'offre de services (actuelle et à venir) :

- Pour chaque étape du parcours usagers qui peut être orientée vers le canal web, décrire l'offre de services proposée par l'organisme / le service; c'est-à-dire décrire l'ensemble des services / canaux proposés par l'organisme à chaque étape du parcours

C/ Identifier, qualifier et déployer les leviers d'orientation applicables :

- Pour les événements de vie qui peuvent être orientés vers le canal web, et en fonction de l'offre de service, identifier les leviers pour orienter les contacts vers internet. Les leviers d'orientation se classent généralement en quatre catégories (cf. page suivante)
- Prioriser les leviers en fonction de leur complexité de mise en œuvre (coût de mise en œuvre, importance de la conduite du changement...) et des gains générés (diminution du nombre de contact, diminution de la réitération, augmentation de la satisfaction des usagers...)
- En déduire une feuille de route pour mettre en place les leviers d'orientation
- Déployer les leviers d'orientation et conduire le changement
- Mesurer l'évolution du nombre de contacts par canal, afin d'identifier les impacts liés à la mise en œuvre de ces leviers



En fonction du degré d'automatisation des démarches en ligne, l'orientation des flux peut avoir un impact important sur la charge de travail des équipes en back-office. Les aspects organisationnels doivent donc être pris en compte lors de la définition de la feuille de route

Comment ?
(suite)

Quel plan d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier et qualifier les événements de vie qui génèrent des contacts	...	...
Réaliser une cartographie de l'offre de service	...	...
Identifier et qualifier les leviers d'orientation applicables	...	...
Définir l'organisation adéquate en fonction de l'orientation des flux	...	...
Mettre en œuvre les leviers d'orientation	...	...
Suivre les impacts liés à la mise en œuvre de ces leviers	...	...

Bonne pratique n°3 : Inciter les usagers, lors des échanges avec eux (téléphone, accueil ou courrier), à réaliser leurs démarches en ligne (2/2)

- Détail des 4 catégories de leviers pour orienter les usagers :

Promouvoir les services en ligne

- **Communication vers les usagers pour présenter et valoriser les services en ligne :**
 - Courrier
 - E-mailing
 - Message d'attente au téléphone
 - Affichage dans les accueils physiques
 - Articles de presse
 - Témoignages des utilisateurs de services en ligne
- **Promotion par les agents lors des échanges avec les usagers :**
 - Présentation des services en ligne à la fin d'une conversation téléphonique
 - Démonstration et réalisation des actes lors d'un rendez-vous physique

L'Assurance maladie met systématiquement en avant Améli dans ses courriers grâce à un filigrane

Les conseillers Orange suggèrent l'utilisation du site internet pendant les appels au service client

Les agents de la Cnav proposent systématiquement aux assurés qui les contactent de consulter leur relevé de retraite en ligne, disponible instantanément

Inciter les usagers à utiliser les services en ligne

- **Différencier l'offre de service en ligne :**
 - Disponibilité des services 24h sur 24
 - Réduction des délais de réponse
 - Proposition de prix plus avantageux
 - Mise à disposition de services additionnels : confirmation par courriel / SMS / vente privée sur internet, ...
- **Proposer des services spécifiques en ligne qui ne sont pas distribués sur les canaux traditionnels :**
 - Mise à disposition de simulateur de calcul
 - Classification des dépenses (pour les banques)
 - Envoi d'une alerte (courriel, sms, ...) avant les échéances importantes

La DGFIP propose une date d'échéance plus tardive pour les déclarations en ligne ainsi qu'un calcul automatique de l'impôt à la fin de la télédéclaration

Air France différencie le prix du billet d'avion en fonction du canal de vente

Accompagner les usagers pour faire de leur 1ère expérience un succès

- **Proposer des dispositifs d'assistance en ligne pour accompagner les usagers lors de l'utilisation des e-services :**
 - Réalisation de la 1^{ère} démarche dématérialisée à l'accueil physique
 - Animation du site internet par un assistant virtuel (avatar)
 - Mise à disposition de modes opératoires
 - Réalisation d'une vidéo démonstrative
 - Mise en place d'un *webcall back*
 - Création d'une FAQ
 - Mise en place du *co-browsing*
 - Animation d'un forum d'entraide

La Poste a mis en place un agent virtuel, Lisa, pour accompagner l'internaute dans l'utilisation du site du service consommateur

SFR détecte automatiquement les parcours de navigation sur le site internet et propose à l'internaute un chat avec un conseiller en cas de difficulté

B&You met à la disposition de ses abonnés un forum d'entraide de pair à pair sur lequel les internautes apportent eux mêmes les réponses aux questions des clients

Mettre à la disposition des usagers de nouveaux supports

- **Proposer des canaux de contacts innovants, en prise avec les nouveaux usages de la relation client :**
 - Lancement d'une application Smartphone
 - Généralisation des bornes à l'accueil des bureaux physiques
 - Développement des stratégies partenariales (pour mutualiser les réseaux)
 - Utilisation des QR codes

La DGFIP a lancé son application Smartphone. Cette dernière permet de valider sa déclaration de revenus depuis son téléphone

La Préfecture de Police de Paris a lancé une application offrant un large bouquet de services aux usagers : Où est mon véhicule ? / Objets trouvés / Mes démarches administratives / ...

Zoom sur les leviers de promotion du canal internet

La situation de départ

- Le parcours usagers auto-entrepreneur génère un nombre important de contacts
- Il s'agit d'une nouvelle procédure avec une forte complexité perçue par les usagers

Le projet

- L'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) qui gère les Urssaf a défini et qualifié les étapes du parcours usagers Auto-entrepreneur (AE)

	Je souhaite créer mon entreprise	Je fais le choix de mon régime	Je déclare mon activité d'AE	Je suis officiellement AE	Je fais ma 1ère déclaration...ou pas	Je paye mes cotisations...ou pas
Attentes identifiées (1)	Bénéficier de conseils sur la démarche de création d'entreprise et tout ce qu'elle implique	Etre informé et orienté pour choisir le statut juridique, fiscal, et social qui convient le mieux à mon projet	Réaliser simplement et rapidement ma déclaration Être accompagné dans ce moment simple mais fondateur	Comprendre l'ensemble des documents envoyés et leur utilité Avoir une vision claire des prochaines échéances importantes	Déclarer simplement mon chiffre d'affaires ou mes recettes Être accompagné et rassuré : l'Urssaf me donne toutes les informations nécessaires au bon déroulement de ma déclaration	Savoir précisément ce que je dois payer Pouvoir m'acquitter facilement de ma dette Être écouté et aidé si j'ai des difficultés de paiement
Charge émotionnelle	🖤	🖤	❤️	🖤	❤️	🖤
Complexité perçue	📊	📊	📊	📊	📊	📊
Volumétrie annuelle	550 000 créations d'entreprises en 2012 (mais peu de contacts)	Très peu de contacts sauf sur les salons	323 000 nouveaux AE en 2012	323 000	À évaluer	300 000 règlements RSI en ligne sur 860 000 d'AE
Enjeux Acooss & Urssaf	Peu d'enjeux pour les urssaf	Donner l'information qui permet un choix adapté de régime	Développer des auto-contrôles (informations données vs. éligibilité) + améliorer la lisibilité du site internet	Profiter de ce moment fondateur pour inciter l'AE à réaliser ses démarches en ligne + Améliorer le coureur d'attestation	Favoriser une 1ère déclaration en ligne et rendre cette expérience positive pour inciter les AE à poursuivre leurs démarches sur ce canal	Faciliter la démarche pour éviter les procédures de régularisation

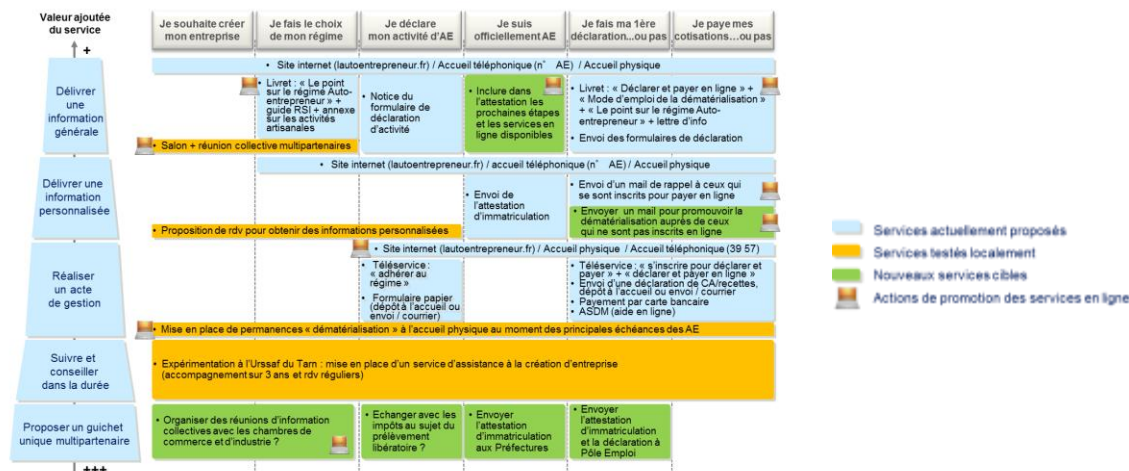
🖤 Charge émotionnelle forte
🖤 Charge émotionnelle moyenne
🖤 Charge émotionnelle faible

📊 Complexité perçue faible
📊 Complexité perçue moyenne
📊 Complexité perçue forte

★ Evénements de vie prioritaires
(1) : Les attentes ont été identifiées à partir des focus groupe réalisés et des remontées des Urssaf

Exemple de l'Acooss

- L'offre de service a ensuite été définie pour chaque étape du parcours usagers :



- Les leviers d'orientation ont été identifiés puis priorisés
- Un calcul des gains montre qu'un basculement de 10% des contacts vers le canal internet génère une économie de près d'un million d'euros
- Une durée de deux ans est prévue pour déployer les principaux leviers d'orientation et que ceux-ci fassent effet

Bonne pratique n° 4 : Développer les espaces personnels sur les sites internet (1/2)



Pourquoi ?

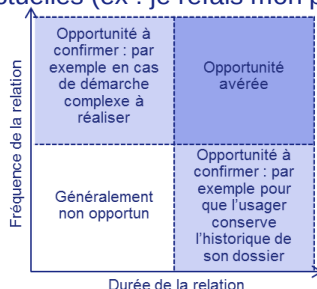
- ❑ Développer l'autonomie des usagers et diminuer le nombre de contacts entrants
- ❑ Développer la réassurance des usagers
- ❑ Récupérer les coordonnées des usagers

Quels livrables ?

- ❑ Un espace personnel pour le site internet de l'organisme / du service
- ❑ Le dispositif de communication associé

A/ Etudier l'opportunité de mettre en place un espace personnel

- ❑ Un espace personnel est une zone sécurisée et personnalisée (pour un particulier ou une entreprise) sur internet, accessible à l'aide d'un mot de passe et d'identifiants usagers, fixés ou non par l'administration (d'imposition, n° de carte vitale, pseudo...). Ces espaces personnels peuvent contenir de l'information statique, des données personnelles / relevés de situation, des démarches en lignes, un suivi de l'avancement des démarches / des contacts...
- ❑ L'opportunité de la mise en place d'un espace personnel dépend :
 - De la durée de la relation entre le service / l'organisme et l'utilisateur : de quelques mois (ex : avec une Mairie dans une ville de passage) à plusieurs années (Cnav...)
 - De la fréquence de contacts entre le service / l'organisme et l'utilisateur : démarches ponctuelles (ex : je refais mon passeport) à plusieurs fois par an (ex : paiement des impôts)



Plus la relation est fréquente et longue, plus l'opportunité de créer un espace personnel est avérée

Comment ?



La facilité d'accès des usagers à internet doit également être évaluée avant la mise en place d'un espace personnel

B/ Identifier les fonctionnalités à intégrer à l'espace personnel et définir les supports associés

- ❑ Les fonctionnalités à intégrer dépendent :
 - Des motifs de contacts usagers : quels sont les principaux motifs et ceux qui pourraient éventuellement être évités grâce à l'existence d'un espace personnel ?
 - De la complexité technique à disposer de l'information pour la restituer dans un espace personnel
 - Des profils d'utilisateurs concernés, de leurs attentes et de leur capacité à utiliser ce type d'espaces personnels
 - De la stratégie de relation usagers de l'organisme / du service
- ❑ Identifier les supports les plus appropriés pour généraliser l'utilisation des espaces personnels auprès des usagers (site internet, application mobile...)

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne

-

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

C/ Mettre en œuvre l'espace personnel, et le faire évoluer dans le temps

- ❑ En fonction de la stratégie de relation usagers de l'organisme / du service, identifier les objectifs liés aux espaces personnels : diminuer le nombre de contacts entrants (en développant l'autonomie des usagers), favoriser la réalisation de démarches en lignes, développer la logique de parcours usagers, améliorer l'information donnée aux usagers, ...
- ❑ Valider la structure de l'espace personnel, les informations données (montant des prestations, suivi de l'avancement du dossier, informations personnalisées, lien avec les partenaires...), les termes employés (nécessaire vulgarisation et pédagogie) avec les experts métiers et juridiques
NB : définir le niveau de sécurité de l'espace personnel, dont vont découler les modalités d'identification des usagers (ex : 3 identifiants pour le site impots.gouv.fr, envoi des identifiants par courrier par l'Assurance maladie ou par certaines banques, génération automatique du mot de passe et envoi par courriel...)
- ❑ Tester cette structure auprès d'usagers et d'agents pour s'assurer de la bonne compréhension de l'espace personnel
- ❑ Réaliser l'espace personnel sur internet : expression de besoins, spécifications techniques, réalisation technique, recettes, déploiement
- ❑ Identifier les indicateurs de suivi des espaces personnels – nombre de comptes, nombre de connexions par compte, taux d'abandon, taux de satisfaction... – y compris les impacts sur les autres canaux de contacts, en volume et nature de contacts, afin d'identifier et mettre en œuvre des pistes d'amélioration dans le temps
- ❑ Définir et mettre en œuvre un plan de communication lors du lancement des espaces personnels...
 - En interne auprès des agents, pour qu'ils en fassent la promotion (par exemple dès lors qu'ils ont un usager au téléphone) et sachent répondre aux éventuelles questions sur le sujet
 - En externe, auprès des usagers : presse généraliste ou spécialisée, mailing, messages sur le SVI, affiches... La communication externe peut également passer par les partenaires pour qu'ils jouent le rôle de prescripteur
- ❑ ... et de façon pérenne, pour communiquer à des moments particuliers du parcours usagers

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité de mettre en place un espace personnel et identifier son contenu	...	...
Réaliser l'espace et le tester auprès des usagers et en interne	...	...
Définir et mettre en place un plan de communication interne et externe	...	...

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n° 4 : Développer les espaces personnels sur les sites internet (2/2)



La Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a développé un espace personnel destiné aux particuliers. L'objectif de cet espace, hébergé sur le site ameli.fr est de développer l'autonomie des assurés afin de dégager du temps pour les agents, qui ont pu se concentrer sur l'accueil des publics en difficultés ou à la gestion de cas complexes

Accessible à l'aide du numéro de sécurité sociale et d'un code personnel transmis par courrier sous 15 jours, l'espace personnel comprend les rubriques :

- « Mes paiements », indiquant les derniers paiements reçus, les relevés mensuels...
- « Mes demandes », permettant de télécharger des documents, réaliser des démarches courantes ...
- « Mon profil », recensant la situation de l'assuré
- « Mon espace prévention », indiquant les informations liées aux parcours santé concernant l'assuré
- « Ma messagerie », consolidant les différents courriels échangés avec l'Assurance Maladie
- Un espace promotionnel, faisant le lien vers msp.fr, l'application Ameli et un questionnaire de satisfaction

Exemple

The screenshot displays the user interface of the Ameli.fr website for a user named CHARLES LITOW. The top navigation bar includes links for Accueil, Mes paiements, Ma messagerie, Mes demandes, Mon espace prévention, and Mon profil. The user's name and last connection date (01/04/2014 à 13:16) are shown, along with a 'Me déconnecter' link and the date 'mardi 01 avril 2014'.

The main content area is divided into several sections:

- MES PAIEMENTS**: Includes links for 'Mes derniers paiements >', 'Rechercher un paiement >', 'Mes relevés mensuels >', 'Mon relevé annuel >', and 'Participations forfaitaires et franchises >'.
- MES DEMANDES**: Includes links for 'Télécharger mon attestation de droits >', 'Télécharger mon attestation de paiement d'indemnités journalières >', 'Commander une Carte Européenne d'Assurance Maladie >', 'Signaler la perte ou le vol de ma carte Vitale >', 'Suivre ma commande de carte Vitale >', 'Télécharger mon relevé fiscal >', and 'Modifier mon adresse postale >'.
- MON PROFIL**: Includes links for 'Ma situation >', 'Mon médecin traitant >', 'Mon code personnel >', 'Ma question secrète >', 'Mon email et mes numéros de téléphone >', 'Ma complémentaire santé >', 'Mon adresse postale >', and 'Mes coordonnées bancaires >'.
- MA MESSAGERIE**: Shows 'Pas de nouveau message' and a link to 'accéder à ma messagerie'.
- MON ESPACE PRÉVENTION**: Features 'Mes repères prévention' with a description of the service and a link to 'Accédez à votre service >'.
- Promotional Section**: Includes a call to action 'Donnez-nous votre avis ! en quelques clics' and a QR code for 'Mes remboursements sur mon mobile !' with the text 'Flashez le QR code ci-dessous !'.
- Footer**: Includes the 'mon Service-Public.fr' logo and links for 'En savoir plus' and 'Créer une liaison avec mon service-public.fr'.

□ La mise en place de l'espace Ameli s'est déroulé en trois étapes :

- Lancement de l'espace avec les principales demandes : la CNAMTS a identifié les motifs de contacts les plus fréquents et simples à intégrer dans l'espace (attestation de droits, informations sur les remboursements...). Un dispositif de communication soutenu a permis de faire connaître le compte personnel : courriers et courriels sortants, articles de presses, information par les agents, lors d'étapes des parcours assurés... Il a également bénéficié de la forte notoriété du site Ameli.
- Enrichissement de l'espace grâce à la mise en place de service dits « complets », permettant à l'assuré de suivre les étapes de son parcours de bout en bout : déclaration d'accident du travail, demande de carte vitale, déclaration de médecin traitant ...
- Déclinaison de l'espace personnel sur une application mobile, pour le rendre plus accessible et développer son utilisation (en moyenne, 7 connexions par mois sur l'application vs. 3 connexions par mois sur le site internet), notamment auprès des 16-29 ans. Le périmètre fonctionnel de l'application a été restreint par rapport au site internet, pour adapter l'ergonomie à la taille de l'écran. La CNAMTS s'est donc concentré sur les services qui généraient le plus de connexions (notamment la messagerie du compte, afin de favoriser l'accessibilité de la CNAMTS). Certaines fonctionnalités ont toutefois été ajoutées, comme la recherche de bornes à proximité



Exemple de la CNAMTS

NB. : des tests sont généralement réalisés auprès des usagers ou des collaborateurs, avant le lancement d'un nouveau service dans l'espace Ameli (sur internet ou l'application). Le suivi des commentaires utilisateurs sur l'application permet également d'identifier les nouveaux services à implémenter

- Avec plus de 14 millions de comptes (sur un potentiel de 36 millions d'assurés) et 1,4 million de téléchargements de l'application, l'espace Ameli rencontre un vif succès qui a notamment permis de réduire :
- de 65% les demandes d'indemnités journalières à l'accueil physique
 - de 72% les demandes d'indemnités journalières au téléphone

Facteurs clés de succès

Identifier les besoins et les attentes des assurés
Recenser les sujets prioritaires, du point de vue interne et du point de vue des usagers
Associer le compte personnel au site internet institutionnel de l'organisme / du service
Simplifier au maximum les démarches en lignes (privilégier la simplicité à l'exhaustivité des cas de figure)

Bonne pratique n° 5 : Proposer aux usagers d'être rappelés (1/2)



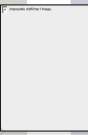
Pourquoi ?

- ❑ Maîtriser et lisser les flux entrants
- ❑ Diminuer la réitération en apportant une réponse exhaustive aux usagers
- ❑ Améliorer la qualité de service et développer la proactivité
- ❑ Développer la satisfaction des usagers

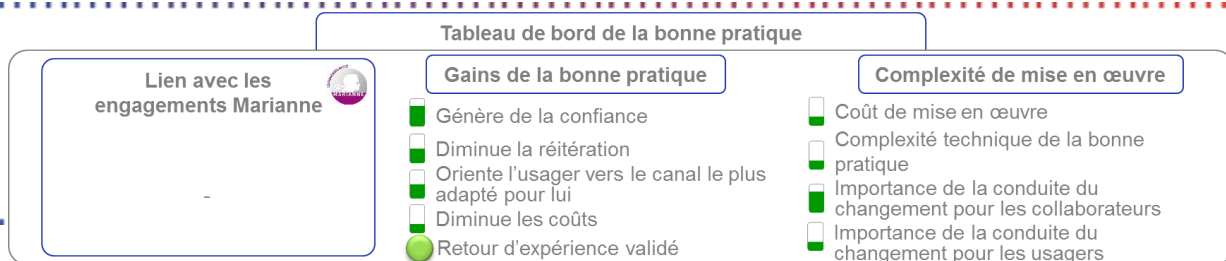
Quels livrables ?

- ❑ Une étude d'opportunité sur le (ou les) dispositif(s) de rappel à mettre en place
- ❑ La mise en œuvre effective d'un (ou des) dispositif(s) de rappel usagers

Al/ Quels sont les dispositifs de rappel des usagers existants ?

	Description	Avantages	Inconvénients
 Rappel à chaud (<i>webcall back</i>)	Un bouton sur le site internet de l'organisme / du service permet à l'utilisateur d'indiquer qu'il souhaite être rappelé. L'utilisateur donne alors son n° de téléphone et un agent l'appelle immédiatement	• Rassure l'utilisateur et « humanise » le site internet : l'utilisateur n'est pas livré à lui-même • Favorise l'utilisation des sites internet • Permet de récupérer les numéros de téléphone des usagers	• Nécessite des conseillers immédiatement disponibles • Coût de la communication porté par l'organisme / le service
Rappel à froid	Un rendez-vous téléphonique est pris avec l'utilisateur pour traiter sa demande. Ce rendez-vous peut être pris à l'issue d'un appel téléphonique, d'une visite à l'accueil physique ou directement depuis le site internet de l'organisme / du service Un rappel à froid peut également être proposé à l'utilisateur via le SVI si aucun agent n'est disponible pour répondre par téléphone	• Permet de préparer le rendez-vous téléphonique afin d'apporter une réponse exhaustive • Améliore la gestion du flux : l'organisme / le service peut privilégier les rendez-vous téléphoniques lors des « heures creuses » en termes d'accueil usagers • Diminue le flux à l'accueil physique • Évite à l'utilisateur d'avoir à se déplacer • Permet de récupérer les numéros de téléphone des usagers	• Absences régulières des usagers (de 10% à 40%) lors des rendez-vous téléphoniques • Implique de transmettre l'information nécessaire (motif de la demande...) au conseiller en amont du rendez-vous téléphonique, pour qu'il puisse le préparer
Appel sortant	L'organisme / le service prend l'initiative d'appeler un usager suite à une demande, pour accélérer le traitement de son dossier (Pour les appels sortants sans demande initiale, cf. bonne pratique n° 18)	• Améliore significativement l'image de l'organisme / du service • Améliore la compréhension de la demande usager • Permet de traiter rapidement des cas simples (un appel sortant est généralement plus rapide à réaliser qu'une réponse écrite) • Diminue la réitération (possibilité de s'assurer que la demande a été entièrement traitée)	• Nécessite de disposer des numéros de téléphone des usagers • L'utilisateur n'est pas forcément disponible lors de l'appel sortant

Comment ?



B/ Comment mettre en œuvre un dispositif de rappel usagers

- ❑ Etudier l'opportunité de mettre en place un ou plusieurs dispositifs de rappel usagers, en fonction :
 - Des attentes des usagers
 - Des possibilités internes en termes de systèmes d'information, de formation des agents, de niveau de remplissage des bases de données en numéros de téléphones ...
 - Des coûts de mise en œuvre
- ❑ En particulier, étudier précisément les avantages et inconvénients de chaque dispositif et sélectionner celui ou ceux à mettre en œuvre
- ❑ Si possible, tester les dispositifs retenus sur un périmètre pilote afin de s'assurer des gains estimés
- ❑ Réaliser les évolutions techniques et former les agents
- ❑ Mettre en place les dispositifs de rappels retenus

D/ Quelles bonnes pratiques ?

- ❑ **Former les agents à une nouvelle posture** : le rappel des usagers implique de faire évoluer les scripts de réponse et la posture des agents. Ceux-ci doivent désormais se présenter, être dans une posture d'écoute tout en dirigeant la conversation ...
- ❑ **Mettre en œuvre des plannings de rappel** : identifier des agents qui pourront répondre en cas de demande de rappel. De même, lors d'un rappel à froid, prévoir le rendez-vous sur un créneau de disponibilité pour les agents
NB. : des outils de partage de calendrier permettent d'éviter tout risque de doublon dans la prise de rendez-vous
- ❑ **Actualiser régulièrement les numéros de téléphone des usagers** : afin de faciliter le rappel des usagers, mettre en œuvre des dispositifs de mise à jour régulière des bases de données (cf. bonne pratique n°30)
- ❑ **Rendre visible le bouton de rappel à chaud sur le site internet** (ou sur le SVI) : cela permet de favoriser l'utilisation de ce service et ainsi de répondre de manière rapide et complète à la demande usagers

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité de mettre en place un ou plusieurs dispositifs de rappel usagers	...	...
Si possible, tester les dispositifs retenus sur un périmètre pilote afin de s'assurer des gains estimés	...	...
Réaliser les évolutions techniques et former les agents	...	...
Mettre en place les dispositifs de rappels retenus		

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 5 : Proposer aux usagers d'être rappelés (2/2)

- ❑ Le groupe Darty a lancé en octobre 2014 un « bouton connecté »
- ❑ Ce bouton de 7 cm de côté peut se fixer n'importe où chez l'habitant et est connecté au réseau Wi-Fi du client
- ❑ Grâce à une pression sur l'objet, l'utilisateur est contacté par conseiller de clientèle en moins d'une minute, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7
- ❑ L'objectif de ce bouton est de répondre à toutes les demandes clients, en liens avec une panne, une installation, ou une commande
- ❑ Si le dépannage ne peut être effectué à distance, un rendez-vous est pris avec un dépanneur, qui se déplace sous 24 heures sur un créneau de deux heures
- ❑ Les fonctionnalités de ce bouton devraient évoluer dans le temps. Par exemple : un double clic sur le bouton Darty provoquera l'ouverture de l'application mobile, dont l'une des options sera de filmer en temps réel l'appareil victime d'une panne, facilitant ainsi le travail de compréhension du conseiller sur le problème rencontré par le client



- ❑ La banque e-LCL propose à ses clients un dispositif de rappel à froid performant : le client peut prendre rendez-vous avec son conseiller à un horaire précis pour un motif donné :

Sélectionnez l'objet du rendez-vous :

Placement (assurance vie, titres, épargne) = 60 min	res)
Crédit (consommation / trésorerie) = 45 min	
Prêt (immobilier / équipement) = 90 min	
Assurance (IARD ...) = 45 min	
Services = 30 min	
Point sur le compte = 45 min	
Autres = 30 min	

Choisissez vos plages horaires :

	Jeu. 19/06	Ven. 20/06	Sam. 21/06	Lun. 23/06	Mar. 24/06	Mer. 25/06	Jeu. 26/06	Ven. 27/06	Sam. 28/06	Lun. 30/06
A tout moment		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Matin (8h-13h)		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Après-midi (13h-18h)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Continuer

- ❑ En particulier, des durées prévisionnelles de rendez-vous sont indiquées, en fonction du motif choisi, afin d'aider le client à planifier sa demande
- ❑ Un rappel SMS est envoyé la veille du rendez-vous pour diminuer le taux de non présence des clients

Exemples



La situation de départ

- ❑ La doctrine téléphone de la Cnaf vise à améliorer le lissage des flux et l'absorption des contacts
- ❑ Une enquête réalisée auprès des allocataires a montré que ceux-ci préféreraient être rappelés a posteriori, si cela leur garantissait une réponse complète
- ❑ Deux organisations coexistaient dans le réseau, en fonction des choix organisationnels des caisses, lorsque les appels ne pouvaient pas être traités par des agents de premier niveau (de 7 à 17% du flux entrant) :
 - transfert immédiat de l'appel vers des agents de niveau 2
 - « positionnement d'un rappel », afin de rappeler l'utilisateur en différé une fois son dossier étudié
- ❑ Le transfert des appels a rapidement présenté des inconvénients :
 - Les agents de niveau 2 n'étaient pas nécessairement disponibles
 - Certains dossiers complexes ne pouvaient pas être traités par téléphone, y compris par des agents de niveau 2

Le projet

- ❑ La Cnaf a généralisé auprès des Caf le rappel différé :
 - L'utilisateur est rappelé dans les 48h, sur un créneau fixé avec lui
 - En cas d'absence de l'utilisateur, la Caf essaye de l'appeler une deuxième fois
 - Le 1^{er} niveau inscrit dans les outils de gestion les informations nécessaires pour permettre au conseiller de préparer le rappel (n° allocataire, motif de l'appel, n° de téléphone...)
- ❑ La mise en place de ces rappels différés a eu des impacts :
 - Organisationnels : des agents sont affectés au rappel, ou effectuent les rappels dans le flux de leur activité de liquidation
 - Humains : en cible, formation des agents pour développer la posture en appels sortants (plus grande technicité du discours, ...)
- ❑ Le bilan est aujourd'hui positif : les utilisateurs bénéficient de réponses complètes sans supporter les coûts téléphoniques, tandis que les Caf ont une meilleure maîtrise des flux, ce qui diminue la pression sur le travail des agents et développe l'accessibilité téléphonique
- ❑ Des évolutions sont prévues à terme :
 - Ajuster les créneaux horaires de positionnement des rappels en fonction des disponibilités des agents
 - Si l'utilisateur ne répond pas au téléphone après deux appels, lui envoyer un courriel avec la réponse à sa demande
 - Evaluer a posteriori les agents pour les faire monter en compétence

**Exemple de
la Cnaf**

Facteurs clés de succès



Rappeler l'allocataire aux horaires convenus, afin de développer la réassurance
Profiter du rappel pour faire un bilan global de la situation de l'allocataire
Disposer d'une typologie performante (cf. bonne pratique 9) pour faciliter la préparation des rappels
Permettre aux agents de niveaux 1 et 2 d'indiquer le contenu de la conversation avec l'allocataire, afin d'améliorer la traçabilité des demandes

Bonne pratique n° 6 : Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Diminuer la charge de travail pour l'organisme, en développant l'autonomie des usagers
- ❑ Simplifier les démarches à réaliser par les usagers
- ❑ Assurer l'exhaustivité des pièces / informations à récolter pour la réalisation de la démarche
- ❑ Moderniser l'image de l'organisme
- ❑ Compléter l'offre de services existante

Quels livrables ?

- ❑ Une ou plusieurs démarches en ligne
- ❑ Une notice explicative pour les usagers
- ❑ Un dispositif de pilotage de l'activité sur la démarche

Comment choisir la ou les démarches à mettre en ligne ?

3 moyens complémentaires permettent de sélectionner les démarches à mettre en ligne :

a : Recenser les attentes des usagers

- ❑ Réaliser une enquête usager (questionnaire courriel, focus groupe, entretiens individuels...) pour savoir quelles sont les démarches les plus complexes à réaliser pour les usagers, sur quelles démarches ont-ils besoin d'être aidés, quelles démarches seraient-ils prêts à réaliser en ligne, ...
- ❑ Des ateliers de co-construction des démarches en ligne avec les usagers permettent également de recenser leurs attentes
- ❑ Comparer les résultats avec les motifs de contacts des usagers

b : Estimer les charges de travail pour traiter les dossiers usagers sur une démarche

- ❑ L'estimation peut se faire en réalisant des journées d'immersion auprès d'agents *back office*, ou en fonction de l'organisation en place...
- ❑ Il est possible ainsi d'identifier les démarches qui génèrent le plus de travail en interne

c : Etudier les contraintes techniques et légales pour mettre en œuvre la démarche

- ❑ Avant même le début du projet, il faut anticiper la complexité technique pour mettre en œuvre la démarche, en confrontant les besoins métiers (automatisation du traitement, simplicité d'utilisation...) aux contraintes techniques (quels délais pour mettre en œuvre la démarche ? est-ce que le traitement pourra être entièrement automatisé ?...)
- ❑ Anticiper les répercussions possibles au niveau des outils métiers, de l'organisation existante (évolution des volumes de contacts entrants...) et du site internet de l'organisme (augmentation du trafic...). La mise en œuvre des démarches en ligne peut également être l'occasion de revoir l'ensemble d'un processus pour améliorer la circulation des documents avec le site internet, aligner les étapes de validation avec la démarche en ligne...
- ❑ Etudier également les contraintes légales, notamment en termes de fichiers CNIL et d'identification des usagers



Cette étape est essentielle pour définir les besoins des usagers et du service de l'Etat. Ce ne sont pas forcément les démarches les plus simples ou les plus chronophages qui doivent être mises en ligne en priorité !



Quels points d'attention lors de la mise en œuvre d'une démarche en ligne?

- ❑ **Ne pas préjuger de la capacité des publics à utiliser les démarches en ligne :** les expériences d'autres services de l'Etat (cf. retour Cnaf page suivante) montre que la précarité des publics n'est pas un frein à l'utilisation des services en ligne
- ❑ **Accorder une attention particulière à l'ergonomie de la démarche pour les usagers :** certaines démarches peuvent être complexes à réaliser en ligne, où l'utilisateur est privé de l'assistance d'un agent. Les termes employés doivent être simples (supprimer les vocabulaires techniques), le nombre d'étapes à réaliser limité... Concevoir la démarche avec des usagers et la tester auprès d'un échantillon représentatif est un moyen efficace de recenser leurs attentes et de s'assurer de l'ergonomie de la démarche
- ❑ **Mesurer l'efficacité de la démarche en ligne :** nombre de démarches réalisées / abandonnées, durée pour réaliser une démarche, temps gagné au sein du back office... Des outils internet (tels Google Analytics, Weborama, Omniture...) permettent de mesurer ces indicateurs
- ❑ **Informar les usagers de la mise en place de la démarche en ligne :** sitôt la démarche en ligne opérationnelle, l'enjeu consiste à inciter rapidement les usagers à l'utiliser. La communication peut passer par les canaux traditionnels (mailing, affiches / écran dans les lieux d'accueil, bannières sur les sites internet...) Pour qu'un courriel soit repéré par l'utilisateur et attire son attention, plusieurs points d'attention doivent être respectés :
 - Différencier les « mailings de masse » des courriels personnalisés : il est nécessaire de différencier la charte graphique et le style des courriels entre les mailings « de masse » et les courriels envoyés pour des situations particulières
 - Accorder une attention spécifique à l'objet des courriels pour passer les filtres de spam et attirer l'attention de l'utilisateur (par exemple : « mail important de la Cnaf - déclarez votre RSA »)
 - Si possible, personnaliser le courriel. Attention toutefois aux règles de confidentialité des informations communiquées par courriel

Comment ?
(suite)

Quel plan d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Sélectionner les démarches à mettre en ligne	...	...
Mettre en œuvre la démarche ❑ Rédiger l'expression de besoins et le cahier des charges associé ❑ Réaliser les développements nécessaires sur le site (et sur le site mobile / l'application)	...	...
Définir un format de tableau de bord pour suivre les indicateurs clés	...	...
Réaliser un pilote de la démarche (sur un périmètre significatif)	...	...
Généraliser le dispositif et suivre son efficacité	...	...
Communiquer en interne et auprès des usagers sur les démarches en ligne	...	...

Bonne pratique n° 6 : Développer les services en ligne les plus attendus par les usagers (2/2)



- ❑ Depuis 2007, les formalités de dédouanement à l'importation et à l'exportation pour les entreprises sont dématérialisées sur le portail des téléservices douaniers : ProDou@ne
- ❑ Toutefois, les entreprises utilisatrices de ces téléservices étaient en attente de la dématérialisation des autorisations d'import – export délivrées par les différents ministères techniques compétents, et qui représentent plus de 15 millions de documents par an
- ❑ Pour répondre à ces besoins, la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI) a dans un premier temps mis en œuvre la démarche de dématérialisation des déclarations d'import – export, rendue possible grâce au système DELT@ (système informatisé qui permet de faire la déclaration des marchandises)
- ❑ Il restait alors à simplifier la fourniture de documents concernant les marchandises sensibles, réclamant des démarches complémentaires auprès d'autres ministères que les douanes (par exemple : en cas d'importation de produits agricole, la déclaration était possible sur ordinateur grâce à DELT@, mais au moment de l'arrivée de la marchandise au port, il était nécessaire de donner un certificat sanitaire papier)
- ❑ La DGDDI a donc lancé un nouveau projet (Projet GUN – Guichet unique national – qui complète DELT@). Ce projet a permis d'interconnecter plusieurs administrations différentes qui ont coordonné leurs travaux de dématérialisation de documents. Ce sont ainsi 34 documents et 15 directions générales, organismes ou agences qui sont concernés par ce chantier de modernisation piloté par la douane
- ❑ Cela a permis aux entreprises de réaliser des gains importants en termes de productivité en économisant du temps précédemment consacré à l'édition « papier » des certificats sanitaires, et de fluidifier le dédouanement tout en le sécurisant par l'automatisation du contrôle documentaire

Exemples

- ❑ MMA a réussi à simplifier à l'extrême des démarches en ligne pourtant complexes (souscription d'assurances, comparatif de devis...) en orientant l'ensemble des actions à mener en fonction des événements clients :



- Dès la page d'accueil, les démarches réalisables en ligne sont regroupées par « univers »
 - La simplicité de présentation et le peu de mots utilisés facilitent la lecture et la navigation
 - Les termes techniques liés aux assurances ont été bannis du site internet (franchise, argus...)
- ❑ En particulier, les termes employés cultivent l'image d'une assurance « proche de ses clients » :
 - « C'est une voiture plutôt petite, mais tellement pratique »
 - « Vous voulez que nous vous remboursions : le prix de votre auto sur le marché ou plus que sa valeur sur le marché, voire même son prix d'achat »



La situation de départ

- ❑ Les caisses d'allocations familiales distribuent le revenu de solidarité active (RSA) à 2,1 millions de bénéficiaires, qui doivent déclarer trimestriellement leurs revenus (8,4 millions de déclarations annuelles)
- ❑ Depuis 2009, les bénéficiaires peuvent déclarer en ligne leurs revenus à l'aide d'un espace sécurisé sur le site Caf.fr : chaque trimestre, 13% à 20% des usagers utilisent ce service
- ❑ Les bénéficiaires du RSA constituent un public précaire, peu à l'aise avec la complexité des démarches à effectuer et avec le mode de calcul de la prestation

Le projet

- ❑ En janvier 2010, une expérimentation est lancée sur la Caf de Nantes **pour imposer aux bénéficiaires, dont l'adresse courriel est connue, de réaliser la déclaration trimestrielle via le site Caf.fr** :
 - 50% des bénéficiaires du RSA sont concernés (soit 4,2 millions de télédéclarations annuelles)
 - Pour les autres 50%, ce sont des usagers qui ne souhaitent pas communiquer leur adresse courriel ou qui n'en possèdent pas
- ❑ Généralisée à l'ensemble du réseau en janvier 2012, la procédure de télédéclaration se déroule en deux étapes :



NB. : TD = télédéclarants

Les avantages de la télédéclaration pour la Cnaf

- ❑ Diminution de la charge de travail pour le réseau (automatisation du traitement dans la majorité des cas)
- ❑ Mise à jour des données du bénéficiaire : avant de déclarer ses revenus en ligne, l'utilisateur est obligé de valider (ou de modifier) sa situation de vie
- ❑ Report des canaux de contact : à la suite d'une télédéclaration, le canal de contact privilégié par l'utilisateur est le courriel (à l'inverse du téléphone ou de l'accueil physique en cas de déclaration papier)
- ❑ Diminution des frais d'affranchissement

Facteurs clés de succès

Ne pas préjuger de la précarité du public

Envoyer un courrier pour rappeler la nécessité de télédéclarer et se démarquer des spams et courriels frauduleux

Réaliser une expérimentation, pour disposer de chiffres factuels afin de convaincre le réseau

L'exemple
de la Cnaf

Bonne pratique n° 7 : Rendre autonomes les usagers dans l'utilisation des démarches en ligne (foire aux questions, contenus dynamiques...) (1/2)

Pourquoi ?

- Simplifier les recherches sur le site internet
- Répondre à une attente clé des usagers
- Diminuer le flux de contacts entrants
- Compléter l'offre de services existante
- Orienter le flux de contact vers les démarches en ligne (les FAQ peuvent orienter les usagers vers certains canaux)

Quels livrables ?

- La sélection et la mise en œuvre d'un ou plusieurs dispositifs d'accompagnement simples sur le site internet
- Un processus de maintenance et de mise à jour du dispositif d'accompagnement

NB. : cette action est complétée de l'action n°30 (Développer l'assistance sur internet en interagissant en temps réel avec l'utilisateur lorsqu'il réalise une démarche en ligne), qui détaille les dispositifs plus complexes d'interactions avec les usagers (avatars, conseillers par chat, ...)

Al/ Quels sont les dispositifs existants d'accompagnement en ligne ?

	Description du eService	Avantages	Inconvénients
 Présentation face-à-face	Les agents présentent le site lors des RDV, grâce à un partage d'écran (et dans l'idéal d'outils)	▪ Formation des usagers ▪ Information personnalisée	▪ Formation des agents ▪ Allongement du temps de RDV
 Ergonomie incitative	Des liens adaptés / des pop up d'assistance sont proposés sur certaines pages	▪ Facilite la navigation des internautes ▪ Facile à mettre en œuvre	▪ Sélection adaptée des liens ▪ Maintenance lors des évolutions du site
 Contenus d'assistance	Des guides à télécharger ou des vidéos	▪ Autonomisation des internautes ▪ Facile à mettre en œuvre	▪ Création et mise à jour régulière des contenus
 Moteur de recherche	Une zone de texte libre permettant de remonter à l'internaute les pages web les plus pertinentes	▪ Service incontournable (usage au quotidien des internautes) ▪ Facilité d'utilisation	▪ Identification des questions (reconnaissance langage naturel) ▪ Effet négatif si le moteur n'est pas pertinent
 Formulaire d'assistance	Un formulaire type permettant à l'internaute d'adresser une question	▪ Permet de pré-cibler les questions d'internautes ▪ Service incontournable	▪ Savoir gérer le flux et la réactivité ▪ Pas d'interaction directe ▪ Des délais de réponse longs au regard du besoin
 FAQ	Une base « statique » de Questions / Réponses fréquemment posées	▪ Facile à mettre en œuvre / à jour ▪ Service incontournable	▪ Information non personnalisée

Comment ?



La priorité n'est généralement pas de développer de nouveaux outils de recherche, mais plutôt de fiabiliser et compléter ceux existants : il existe en moyenne 4 dispositifs d'accompagnement par site internet en France, pourtant 42% des questions d'internautes restent sans réponse lors d'une recherche d'information sur un site web

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la répétition
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers



Quels points d'attention lors de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement en ligne ?

- **Rendre visible le service d'assistance tout au long du parcours de l'utilisateur**
 - Au lieu de placer un lien « Besoin d'aide » en bas à droite de quelques-unes des pages, le rendre au contraire visible et à disposition des internautes dès la page d'accueil et tout au long de leur navigation
 - Utiliser les dispositifs de type « voir aussi » (ergonomie incitative)
- **Simplifier le dispositif d'assistance**
 - Privilégier une navigation simple, organisée par thème et sous thème, avec un langage adapté
 - Faciliter la navigation en intégrant des images et des schémas
 - Mettre en avant les questions les plus fréquemment posées ou les mieux notées pour intégrer de manière dynamique les attentes des clients
- **Utiliser les réponses multimédia**
 - Montrer la marche à suivre en utilisant des animations / des clips vidéos, plutôt qu'une notice écrite
- **Utiliser des formulaires d'assistance pour saisir les informations clés**
- **Offrir la possibilité d'escalader la demande via les autres canaux d'interaction** (chat, réseaux sociaux...)



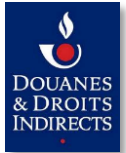
En amont des travaux, un benchmark peut être réalisé pour étudier les bonnes / mauvaises pratiques afin de mettre en place un dispositif d'accompagnement pertinent

Comment ?
(suite)

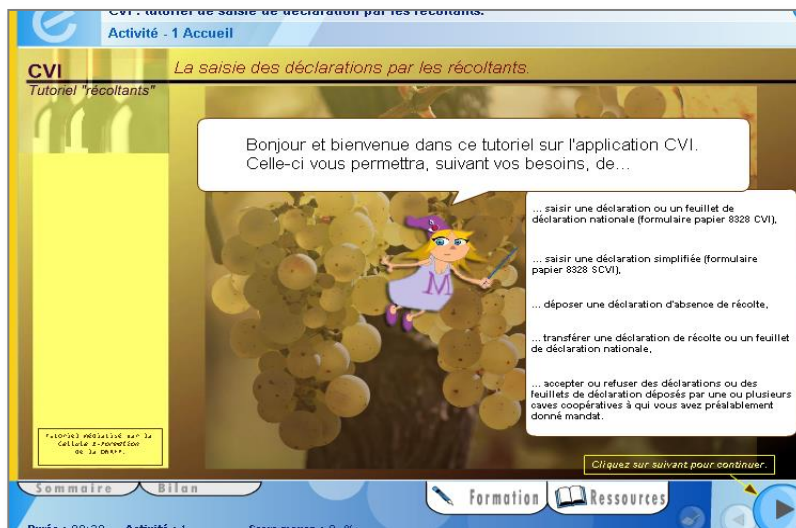
Quel plan
d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier les dispositifs d'accompagnement en ligne (<i>selfcare</i>) existants sur le marché (benchmark, étude auprès des éditeurs...)	...	...
Sélectionner les dispositifs à développer, en fonction : □ Des attentes des usagers □ Des dispositifs déjà existants sur le site internet de l'organisme / du service	...	...
Définir le processus de maintenance et de mise à jour du dispositif	...	...
Mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement en ligne : □ Rédiger l'expression de besoins et le cahier des charges associé □ Réaliser les développements nécessaires sur le site (et sur le site mobile / l'application)	...	...

Bonne pratique n°7 : Rendre autonomes les usagers dans l'utilisation des démarches en ligne (foire aux questions, contenus dynamiques ...) (2/2)



- ❑ Le portail sécurisé de téléservices ProDou@ne inclut des outils pédagogiques pour inciter l'utilisateur à utiliser ces nouveaux modes de relation avec l'administration
- ❑ A ce titre, afin d'inciter l'ensemble des acteurs de la filière viti-vinicole à utiliser les téléservices, un soin particulier a été apporté pour rendre plus facile la transition d'une administration de papier à un service public dématérialisé. Des tutoriels permettent d'accompagner pas à pas le nouvel utilisateur du téléservice.



Exemple du tutoriel proposé à l'utilisateur novice de la déclaration de récolte (téléservice proposé sur ProDou@ne)

Exemples

- ❑ Le site fnac.com a créé une FAQ dynamique, qui évolue automatiquement en fonction des recherches et questions posées par les internautes, et évite ainsi une mise à jour manuelle de la page :



- Les principales questions sont apparentes et organisées par thématique
 - Un top 8 des questions les plus fréquentes est directement accessible
 - Il existe des liens entre des questions similaires (« voir aussi »)
 - Une évaluation de la satisfaction des internautes est réalisée au regard de la réponse apportée
 - Des mots clés sont proposés dans le moteur de recherche (zone de recherche incitative)
- ➔ A l'aide de cette outil, la Fnac a pu réduire de 20% le nombre d'appels entrants

La situation de départ

- Un site internet qui propose trois dispositifs d'assistance aux usagers :
 - Une assistance téléphonique via un numéro court (près de 2 800 appels enregistrés sur 7 mois en 2011)
 - Une FAQ avec les questions les plus fréquentes est mise à disposition des internautes
 - Un formulaire d'assistance via la FAQ

Le projet

- Un diagnostic précis de la FAQ a permis de mettre en évidence les points forts et les axes d'amélioration du dispositif :



Points forts



Axes d'amélioration

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> □ Un contenu le plus souvent clair, concis et structuré □ Un top 10 qui regroupe près de 30% des questions posées dans la FAQ □ Des fonctionnalités qui vont au-delà des FAQ traditionnelles : <ul style="list-style-type: none"> - L'internaute a la possibilité de noter le contenu du document, et de s'y abonner - L'historique des recherches est conservé - Des liens « pour en savoir plus » existent (autres pages du site, formulaires) - L'internaute peut poser une question si le résultat de la recherche ne correspond pas à son attente | <ul style="list-style-type: none"> □ Une redondance par rapport au moteur de recherche □ Une ergonomie qui ne met pas en avant les principaux contenus □ Un contenu parfois trop juridique, et qui n'a pas été mis à jour depuis plus d'un an □ Un éclatement des responsabilités de maintenance (routage à Paris, maintenance des bases à Tours...) □ Une montée en version a priori difficile de l'application liée à une personnalisation poussée |
|---|---|

**L'exemple
la Cnav**



Facteurs clés de succès

Trouver le bon positionnement par rapport aux autres modes d'assistance (notamment le formulaire)

Mettre des rebonds / liens entre les questions

Mettre régulièrement à jour le contenu, au regard des notations des assurés / de l'actualité

Utiliser la FAQ pour améliorer le référencement du site (pages de contenu)

Bonne pratique n° 8 : Enregistrer et analyser les motifs de contacts (1/2)

Pourquoi ?

- Apporter un éclairage sur les principales sources de contacts
- Suivre l'évolution du nombre des contacts par motif
- Evaluer l'impact des plans d'action mis en œuvre
- Partager un référentiel commun au sein de l'organisme / du service
- Faciliter le traitement des demandes

Quels livrables ?

- Une typologie des motifs pour qualifier l'ensemble des contacts entrants
- Des tableaux de bord réguliers pour analyser les motifs de contacts

A/ Construire une typologie de motifs simple et exhaustive

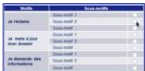
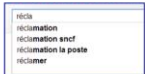
- Définir la structure de la typologie : afin d'avoir une typologie cohérente, les motifs et sous-motifs doivent correspondre à une logique. Différentes structures sont possibles :
 - Chaque motif représente une étape du parcours usagers (inscription, début des droits, gestion des droits...)
 - Chaque motif correspond à un type de demande : demande d'information, réalisation d'un acte de gestion, réclamation
 - Chaque motif correspond à un type de produit de l'organisme / du service : passeport, carte d'identité...
 - ...

NB. : une typologie peut se structurer autour de deux logiques maximum (ex : type de demande + produit de l'organisme / du service)

- Construire la typologie, en définissant les motifs et sous-motifs : le nombre de motifs doit être limité (10 motifs maximum, éventuellement complétés de sous-motifs) afin de faciliter la saisie et l'exploitation

Modalités de saisie des motifs possibles

- Définir les modalités de saisie des motifs : en fonction des modalités de saisie retenues, certains motifs peuvent être plus simples à saisir que d'autres, « biaisant » ainsi le travail de qualification des demandes :

	Illustration	Avantages	Inconvénients
1. Menu déroulant		→ Vision de l'ensemble des motifs	→ Plusieurs clics nécessaires → Un seul motif cliquable (souvent le 1 ^{er})
2. Cases à cocher		→ Plusieurs motifs cliquables → Rapidité de saisie	→ Ergonomie complexe : difficulté à afficher « en dur » tous les motifs
3. Saisie intuitive (type recherche Google)		→ Pas de clic par défaut	→ Nécessité de connaître les motifs → Temps de recherche du motif plus long
4. Rattachement à un numéro	Numéro de motif :	→ Rapidité de saisie	→ Nécessité de connaître les motifs

- Tester la typologie sur un périmètre restreint, en évaluant :
 - La capacité des agents à saisir le bon motif (bien qualifier la demande)
 - La capacité à exploiter a posteriori les résultats obtenus
 - Le niveau de compréhension par les usagers de la typologie (si elle est disponible sur le formulaire de contact internet)

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☐ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers



Quels points d'attention lors de la définition de la typologie ?

- ❑ **La typologie doit permettre d'identifier les motifs d'un contact et non la cause des contacts** : pour un même motif (par exemple : absence de réponse) les causes peuvent être multiples (problème informatique, erreur de traitement, surcharge de travail...) L'identification des causes doit être réalisée a posteriori, par les cadres de proximité ou les responsables de service, pour ensuite pouvoir mettre en place des plans d'actions correctifs
- ❑ **Des motifs dédiés aux réclamations doivent être intégrés dans la typologie** : les réclamations sont des demandes particulières, qui nécessitent une attention spécifique. Il est important que la typologie les prenne en compte pour orienter le traitement puis faciliter l'analyse des réclamations
- ❑ **Les motifs doivent être exclusifs et explicites** : il ne doit pas y avoir de recoupement entre les motifs. De même, chaque motif doit être porteur de sens (par exemple, le motif « document » n'est pas explicite, au contraire de « retrait de document »)
- ❑ **Les motifs doivent être homogènes entre les canaux** pour faciliter la consolidation et l'analyse des motifs
- ❑ **Les impacts d'une nouvelle typologie auprès des outils métiers** doivent être anticipés : modification des modalités de saisie, saisie d'un ou plusieurs motifs par contact...

Comment ?
(suite)

B/ Analyser et exploiter les motifs

- ❑ La consolidation des motifs permet d'apporter un éclairage transverse sur l'évolution des types de contacts des usagers (l'idée est d'établir un tableau de bord indiquant les volumes de contacts par motif, et de le diffuser aux équipes concernées)
- ❑ Afin d'enclencher une dynamique de progrès, une analyse des causes doit ensuite être réalisée, afin de comprendre pourquoi l'utilisateur a contacté l'organisme, le service (par exemple : il n'est pas au courant des démarches en ligne)
- ❑ Des plans d'actions doivent être conçus et suivis pour agir sur ces causes afin d'améliorer la qualité de service et diminuer le nombre de contacts

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir la typologie de motifs	...	...
Définir les formats des tableaux de bord de suivi des motifs	...	...
Définir les modalités de saisie des motifs	...	...
Tester la typologie	...	...
Déployer la typologie	...	...

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n°8 : Enregistrer et analyser les motifs de contacts (2/2)

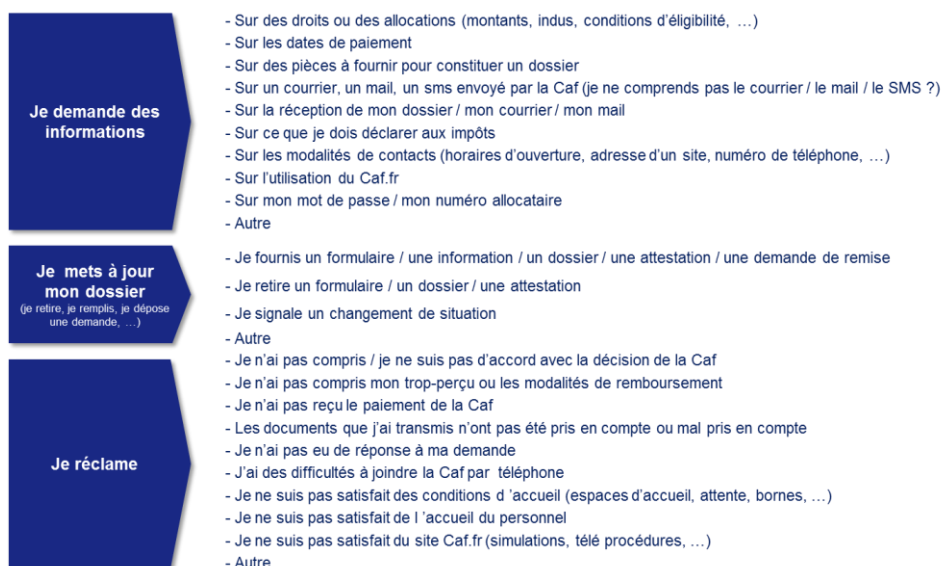


La situation de départ

- Une typologie ancienne, construite sur la base d'ajouts successifs liés au contexte :
 - Les typologies de motifs ne sont pas homogènes entre les différentes Caf ni entre les canaux
 - Des motifs se recoupent / ne sont pas exclusifs : par exemple, « demande d'attestation » et « demande de document »
 - En additionnant les motifs des différents canaux, plus d'une centaine de motifs, parfois déclinés en sous-motifs

Le projet

- Avec l'aide de trois Caf, la Cnaf a défini en trois mois une nouvelle typologie de 3 motifs et 24 sous-motifs (de 4 à 10 sous-motifs par motif) :



- Les modalités de saisie ont également été définies :
 - Cases à cocher pour les agents (l'agent voit sur un seul écran l'ensemble des motifs, afin de faciliter son appropriation de la typologie et ne pas privilégier un motif plutôt qu'un autre)
 - Menus déroulants sur le Caf.fr (ce sont les usagers qui qualifient leur contact)
- Cette typologie est en cours de test auprès de 5 Caf afin de vérifier sa compréhension par les agents et sa pertinence

Facteurs clés de succès



Une typologie courte et exhaustive
Un travail en partenariat avec les Caf pour faciliter leur appropriation et leur adhésion
Un test à grande échelle pour s'assurer de la faisabilité de la typologie

Caractéristiques de l'ancienne typologie :

Une typologie complexe ...

- Une liste de **785 motifs**
- Des motifs **redondants** et **non-exhaustifs**. Ex : « réclamations » et « réclamation »

... et non structurée

- Une construction de la liste de motifs par **ajouts successifs**, sans organisation particulière

□ Une évolution nécessaire de la typologie, réalisée en répartissant les motifs de contacts par événement de vie :

- Tous les assurés de la Cnav empruntent un seul et unique parcours
- Une répartition des motifs de contacts par événement de vie a donc été privilégiée par la Cnav
- Au sein de ce parcours, 15 événements de vie ont été identifiés puis répartis entre 2 types de contacts principaux :
 - Ma relation client
 - Mes droits et ma carrière
- Une dizaine de motifs a été associée à chaque événement de vie

Nouvelle typologie de la Cnav :

L'exemple de la Cnav

Ma relation client	1 Je souhaite m'informer sur la retraite, les services ...
	2 Je souhaite recevoir régulièrement de l'information (Push carrière / déclaration fiscale / paiements ...)
	3 Je souhaite prendre contact avec mon institution (mail, 3960 ...)
	4 Je souhaite être informé sur le suivi de mon dossier
	5 Je communique ou valide un changement de données personnelles (JCDC, RIB)
	6 Je souhaite faire une réclamation
Mes droits et ma carrière avec l'Assurance retraite	7 Je souhaite consulter mon relevé de carrière (RIS / Relevé de Carrière)
	8 Je souhaite connaître mon âge de départ à la retraite et son montant (M@rel, EIG, Calcul de l'âge, Estimer ...)
	9 Je souhaite consolider ma carrière (Régul de carrière / VPLR / Droits familiaux)
	10 Je souhaite être conseillé (EIR 45 /55)
	11 Je demande ma retraite (Droits personnels / Droits dérivés / ASPA ASI / Retraite anticipée pénibilité progressive / Veuvage)
	12 Retraité, je souhaite obtenir une information (Duplicata de la notification / Calendrier des paiements / Montant à déclarer / 3 et 12 derniers paiements / Revalorisation / Révision)
	13 Je souhaite être informé sur le bien vieillir (AS) (Quiz 80 questions)
	14 Retraité ou future retraité : Je souhaite faire une demande d'aide pour bien vieillir (AS) (Quiz 80 questions)
	15 Je souhaite être accompagné(e) dans les démarches suite au décès de mon conjoint (Pension de réversion)

Bonne pratique n° 9 : Développer la logique de parcours usagers en fonction d'événements de vie (information proactive, offre de service) (1/3)

Pourquoi ?

- ❑ Mieux appréhender les comportements des usagers
- ❑ Mettre en cohérence et compléter le dispositif multicanal en orientant les usagers vers les canaux les plus adaptés à leur événement de vie et les moins coûteux pour l'organisme / le service
- ❑ Identifier et combler les points de rupture dans le dispositif multicanal tout au long du parcours usager
- ❑ Développer l'offre de service et faciliter l'accès aux canaux dématérialisés et aux services en ligne
- ❑ Réduire le nombre de contacts entrants, notamment grâce aux actions de communication proactive

Quels livrables ?

- ❑ La définition des parcours usagers et des événements de vie associés
- ❑ La qualification de chaque événement de vie en termes de volumétrie par canal, de la charge émotionnelle des usagers...
- ❑ La définition d'une offre de service par événement de vie

AI/ Identifier les parcours usagers et les événements de vie associés

- ❑ Identifier les situations de vie qui amènent un usager à contacter l'organisme / le service, comme par exemple un déménagement, le renouvellement d'un document officiel, la création d'une entreprise...
- ❑ Identifier, pour chaque situation de vie, les parcours des usagers. Il s'agit de définir précisément les différentes étapes qui constituent le parcours (par exemple : rechercher des informations, récupérer les formulaires, remplir les formulaires, déposer son dossier...)
- ❑ Les étapes se divisent en quatre macro-étapes clés :
 - Signaler un changement / un besoin
 - Constituer son dossier
 - Suivre la réalisation de l'acte
 - Clôturer le dossier

Différentes modalités permettent de recenser les étapes des parcours usagers :

Modalités	Avantages
Groupes de travail internes, réunissant différents services / directions	• Facilité de mise en œuvre (2 à 3 GT par parcours environ) • Permet de croiser les regards en interne
Focus groupes avec les usagers	• Recueil la vision usager
Etudes ethnographiques (observation des usagers et agents en situation réelle, puis temps d'échange avec eux pour comprendre les ressorts de la relation de service)	• Va au-delà du déclaratif, pour se rapprocher au maximum de la réalité et considérer les individus dans leur globalité



NB. Une priorisation des parcours usagers à formaliser peut être réalisée en amont des travaux, en fonction du nombre de contacts par parcours, de la complexité ressentie par les usagers...

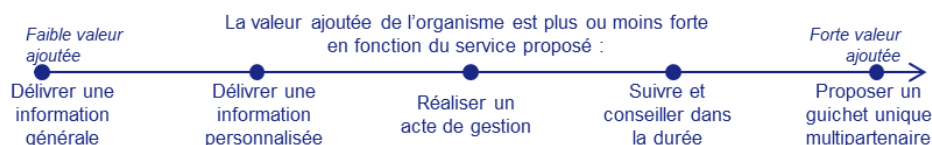


- ☐ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Qualifier les étapes des parcours usagers

- Identifier, pour chaque étape, l'offre de service mise à disposition de l'utilisateur (information disponible, démarches en ligne, canaux de contact ouverts, contacts en proactif...) et la valeur ajoutée de l'organisme / du service.



- Préciser chaque étape en identifiant (à l'aide des indicateurs de pilotage et d'enquêtes auprès des usagers) :

- La volumétrie et les canaux de contacts concernés
- La charge émotionnelle de l'utilisateur et son besoin de réassurance
- La complexité perçue par l'utilisateur

Comment ?
(suite)

C/ Définir l'offre de service cible par étape du parcours usager

- Comparer la volumétrie, la complexité perçue, le besoin de réassurance et le coût de gestion de l'étape avec la valeur ajoutée offerte par l'organisme / le service
- En déduire les étapes sur lesquelles développer l'offre de services pour (cf. bonne pratique 3 du recueil) :
 - Développer la réassurance (canaux en face à face ou téléphone...), pour les étapes à forte charge émotionnelle ou à forte valeur ajoutée
 - Développer le *self care* (foire aux questions, démarches en ligne...), pour les étapes à faible valeur ajoutée ou charge émotionnelle, afin de limiter les coûts de gestion
- Formaliser, tester puis déployer la nouvelle offre de service

Modalités pratiques	Qui	Quand
Recenser les situations de vie à l'origine des interactions avec l'organisme / le service	...	...
Formaliser les parcours usagers et les étapes associées	...	...
Qualifier chaque étape (valeur ajoutée de l'organisme / du service, charge émotionnelle pour l'utilisateur, canaux de contacts utilisés...)	...	...
En déduire les étapes sur lesquelles développer l'offre de service	...	...
Tester puis déployer la nouvelle offre de service		

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n° 9 : Développer la logique de parcours usagers en fonction d'événements de vie (information proactive, offre de service) (2/3)



La situation de départ

- La Cnaf souhaite sortir d'une logique de prestations (RSA, allocations familiales...) pour développer « l'orientation usager » de l'organisme en développant les parcours usagers

Le projet

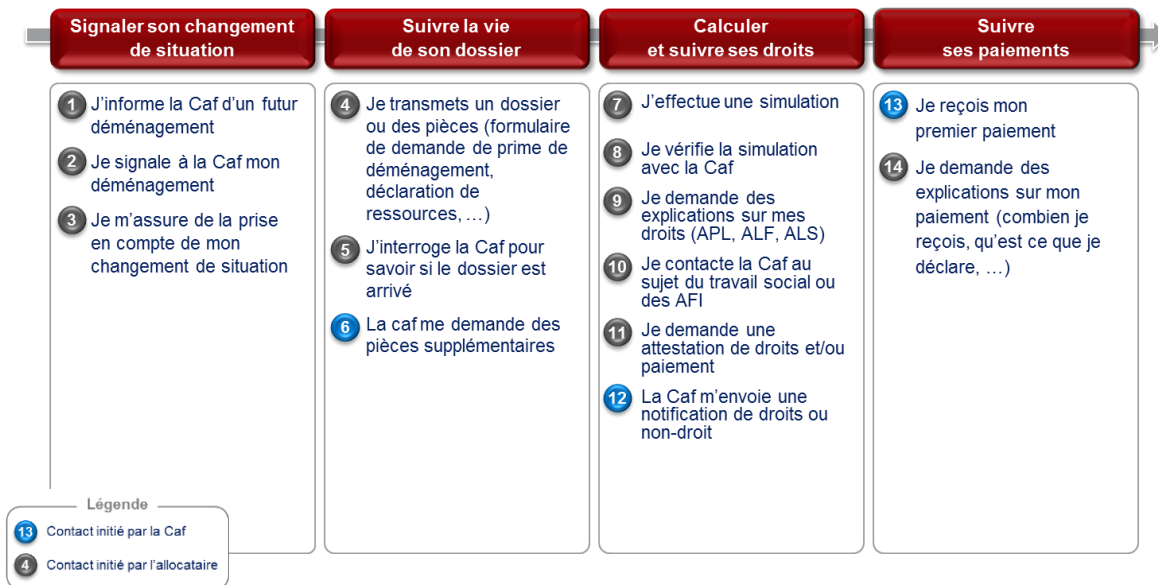
- La Cnaf a constitué un groupe de travail national avec trois Caf et le SGMAP
- Le groupe de travail s'est concentré sur les 3 principaux parcours usagers en terme de volumétrie et à adopté une démarche structurée en 8 étapes :

- 1 Sélectionner les parcours à formaliser**
Sélection de 3 parcours prioritaires sur lesquels travailler (au vu des volumes de contacts ou de la complexité des démarches associées) grâce à un bâtonnage réalisé auprès de 3 caisses
- 2 Décomposer les parcours en étapes**
Identification et regroupement en groupe de travail des différentes étapes composant chaque parcours (3 parcours et 42 étapes recensées)
- 3 Préciser la volumétrie de chaque étape**
Réalisation d'une nouvelle campagne de bâtonnage (3 300 contacts bâtonnés dans 3 caisses différentes) pour identifier les principaux canaux actuellement utilisés par les usagers pour chaque étape
- 4 Modéliser les parcours de contacts existants**
Au regard du bâtonnage, qualification de chaque étape par les membres du groupe de travail en fonction de la charge émotionnelle des usagers et des enjeux pour la Cnaf et les allocataires
- 5 Identifier les gisements d'efficacité**
Sur la base des volumes de contacts, de la complexité des démarches et de la charge émotionnelle associée, sélection des étapes prioritaires (à fort potentiel de basculement vers les canaux dématérialisés et / ou moins coûteux – ce qui suppose d'avoir déterminé les canaux les moins coûteux)
- 6 Modéliser les parcours cibles**
Pour chaque étape prioritaire, identification des canaux cibles vers lesquels orienter les allocataires (sans pour autant fermer les autres canaux)
- 7 Définir l'offre de service ciblé**
Pour chaque étape prioritaire, description de l'offre de service cible et de la communication associée pour orienter les usagers vers la canaux cibles (communication proactive, développement des démarches en ligne, travail avec les partenaires...)
- 8 Pondérer la nouvelle offre de service**
Pondération de chaque composante de l'offre de service au vu des gains espérés et de la faisabilité de mise en œuvre, puis formalisation de feuilles de route pour la mettre en œuvre

L'exemple
de la Cnaf



□ Détail des étapes pour le parcours usager « je déménage »



□ Détail de la qualification des étapes du parcours usager:

Etape					Importance des enjeux associés	Charge émotionnelle associée
1 J'informe la Caf d'un futur déménagement	15%	54%	11%	21%	2/3	🔴
2 Je signale à la Caf mon déménagement	15%	54%	11%	21%	2/3	🔴
3 Je m'assure de la prise en compte de mon changement de situation	21%	58%	13%	8%	3/3	🔴
4 Je transmets un dossier ou des pièces	46%	15%	1%	38%	2/3	🔴
5 J'interroge la Caf pour savoir si le dossier est arrivé	21%	58%	13%	8%	3/3	🔴
6 La caf me demande des pièces supplémentaires						
7 J'effectue une simulation	39%	55%	3%	3%	1/3	🔴
8 Je vérifie la simulation avec la Caf	39%	55%	3%	3%	1/3	🔴
9 Je demande des explications sur mes droits	28%	49%	2%	21%	2/3	🔴
10 Je contacte la Caf au sujet du travail social ou des AFI	19%	70%	1%	9%	1/3	🔴
11 Je demande une attestation de droits et/ou paiement	65%	33%	2%	0%	2/3	🔴
12 La Caf m'envoie une notification de droits ou non-droit						
13 Je reçois mon premier paiement						
14 Je demande des explications sur mon paiement	21%	58%	13%	8%	1/3	🔴

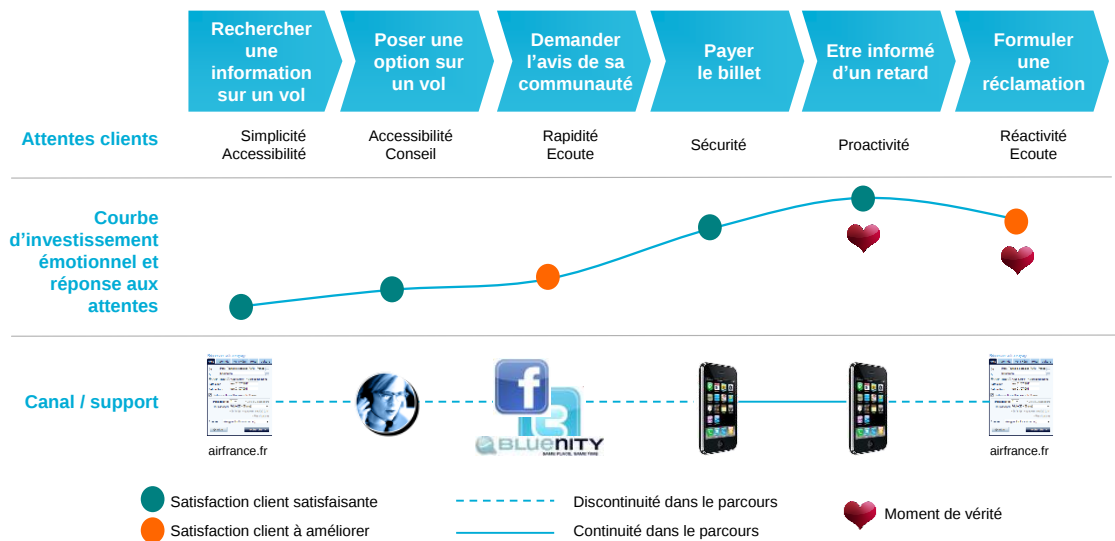
NB. Les étapes en rouge sont considérées comme prioritaires

Charge émotionnelle forte
 Charge émotionnelle moyenne
 Charge émotionnelle faible

L'exemple de la Cnaf (suite)

Bonne pratique n° 9 : Développer la logique de parcours usagers en fonction d'événements de vie (information proactive, offre de service) (3/3)

- L'enjeu est d'adapter l'offre de service en fonction de la charge émotionnelle :
 1. Exemple d'un parcours client qui prend en compte la charge émotionnelle (dans le secteur du transport) :

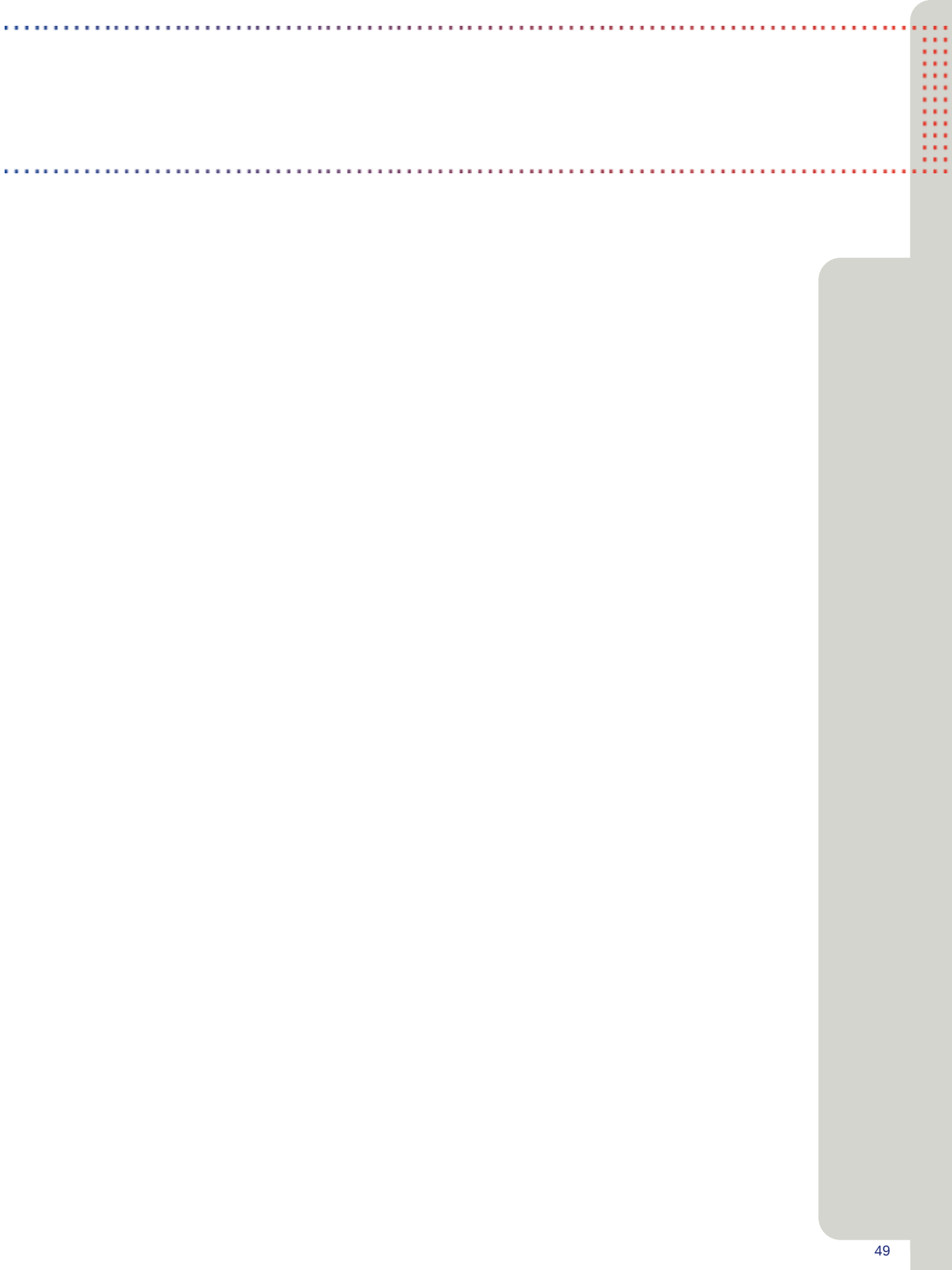


2. ... et d'une offre de services associée

Example



- ❑ Le prix du « Podium de la Relation Client 2010 » est venu récompenser les efforts d’Air France fournis dans le domaine de la relation client multicanal



Bonne pratique n° 10 : Mutualiser un socle d'informations communes sur les activités et modes de contacts des administrations pour orienter l'utilisateur (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Faciliter l'orientation des usagers, en connaissant l'offre de services des autres organismes / services publics
- ❑ Développer la notion de proximité des services publics
- ❑ Améliorer l'image globale des services publics vis-à-vis des usagers, en insistant sur les valeurs de cohérence et d'unité

Quels livrables ?

- ❑ Un recensement des informations à intégrer dans les socles d'informations communes
- ❑ Un recensement des socles d'informations déjà existants
- ❑ Si besoin :
 - La mise en place de socles d'information communes (outils techniques, contrats de partenariats...)
 - L'animation des partenariats et les processus d'alimentation et de validation du socle associés
 - Les actions de communication interne et externe

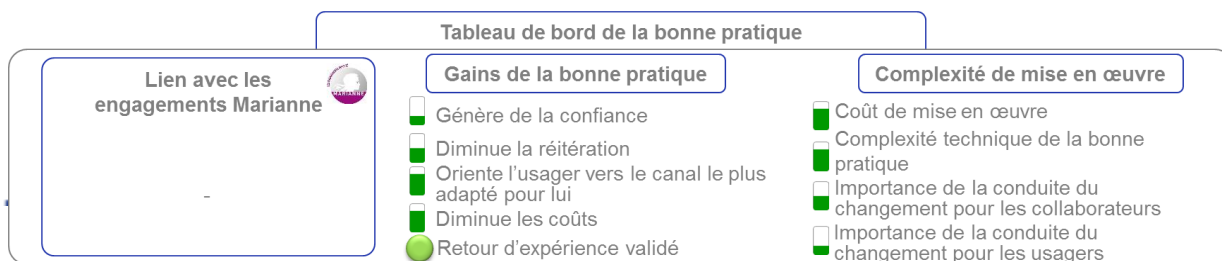
A/ Recenser les informations nécessaires et les socles d'informations communes à mettre en place

- ❑ Un premier travail consiste à croiser :
 - Une analyse des thèmes / services / prestations complémentaires ou nécessitant l'intervention de différents services publics (par exemple : fin de droits au chômage et attribution du RSA)
 - Un recensement des demandes usagers reçues par l'organisme / le service, et qui ne relève pas directement de ses missions. L'objectif est ainsi d'étudier le comportement des usagers afin de recenser les informations nécessaires à récupérer
- ❑ L'organisme / le service peut alors identifier et cadrer les besoins en termes d'information. Un second travail consiste à identifier, au local ou au national, les socles d'informations communes déjà en place (constitués par la DATAR, la DILA...) et de vérifier leur pertinence pour apporter les informations nécessaires.
- ❑ Si ces socles ne sont pas suffisants, l'organisme / le service peut alors solliciter les partenaires concernés pour compléter le socle existant ou créer un nouveau socle d'informations.

Comment ?

B/ Si besoin, mettre en place les socles d'informations communes

- ❑ Partager avec les partenaires concernés les besoins précis en termes d'informations sur :
 - Les prestations / services concernés
 - Les documents à fournir / dossiers à remplir
 - Les horaires d'ouvertures / adresses des partenaires
 - Les démarches concernant ces prestations / services réalisables en ligne
 - ...



- ❑ Identifier, pour chaque information, si elle est déjà enregistrée dans un socle d'information ou le partenaire qui doit la produire
- ❑ Identifier et sélectionner le socle technique sur lequel enregistrer ces informations

L'intégration d'informations présentes dans différentes bases peut se révéler complexe du fait des écarts de référentiels de données de l'hétérogénéité des formats, ou encore de contraintes liées à l'architecture technique.

C/ Suivre régulièrement la mise à jour de ces socles d'informations communes

-
- ❑ L'enjeu de ces socles d'informations communes est de conserver des informations fiables dans le temps et mises à jour régulièrement en fonction des évolutions réglementaires, des évolutions en termes d'offres de services chez les partenaires (par exemple, possibilité de nouvelles démarches en ligne etc.)
 - ❑ Un processus de mise à jour doit donc être défini dès la conception du socle d'informations communes. Généralement, deux sous-processus sont identifiés :
 - Un sous-processus « standard », qui permet de mettre à jour régulièrement la base de données
 - Un sous-processus « d'urgence », pour mettre à jour les informations en cas d'évolution réglementaires ou de changements conjoncturels (ex : modification exceptionnelle des horaires d'ouverture)
 - ❑ Quelques bonnes pratiques pour faciliter la mise à jour des données :
 - Donner la possibilité aux agents de signaler un besoin de mise à jour (via des fiches de remontées d'alertes...) : en contact avec les usagers, ils peuvent savoir rapidement si une information est toujours d'actualité ou caduc
 - Mettre en place un accès extranet, pour permettre aux structures locales de modifier la base

Cette alimentation directe doit s'intégrer dans un processus de validation clair et réactif pour prendre en compte rapidement ces propositions de modifications; et s'appuyer sur une définition stricte des habilitations de chacun à proposer, modifier et valider les informations contenues dans la base.

Modalités pratiques	Qui	Quand
Recenser les informations à intégrer au socle, et les partenaires concernés	...	...
Recenser les socles d'informations communes déjà en place	...	...
Si besoin, les compléter ou créer un nouveau socle		
Mettre à jour régulièrement les informations	...	...
Communiquer en interne (et éventuellement en externe) sur le socle d'informations communes	...	...

Comment ?
(suite)

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 10 : Mutualiser un socle d'informations communes sur les activités et modes de contacts des administrations pour orienter l'usager (2/3)

L'expérimentation sur un territoire par le SGMAP et la 27ème Région

- La 27ème Région, initiée par l'Association des régions de France (ARF), met en œuvre des programmes de recherche-action dans près de la moitié des régions françaises, pour lesquels elle mobilise des méthodes issues des sciences humaines, du design de services et de l'innovation sociale.
- Le SGMAP et la 27ème Région ont lancé en septembre 2013 en partenariat une résidence de 3 semaines sur le territoire de Cluny avec pour objectif de repartir des pratiques des usagers et des acteurs sur le territoire pour repenser, améliorer et concevoir le service public de proximité de demain.
- La première semaine de résidence a permis de faire avec les acteurs rencontrés (Relais de services publics, secrétariat de la Mairie, centre social, Maison des solidarités, Caf...) un travail de mise en visibilité mutuelle, de cartographie des points d'accès aux services publics sur le territoire. Ce travail semble montrer que les citoyens connaissent inégalement ces points d'accès dont ils pourraient bénéficier et que les différentes administrations connaissent partiellement les prestations que les autres proposent.
- Les deux semaines suivantes ont permis d'explorer plusieurs pistes pour améliorer cette connaissance, partager un socle d'informations, et ainsi l'accueil de proximité des usagers des services publics. Deux actions ont été en particulier testées :
 - Définition d'un partage des compétences, en local, entre le premier niveau d'accueil généraliste du RSP et le second niveau par les experts métiers de la CNAF pour réduire les risques d'erreurs du RSP et les frustrations des usagers sans limiter l'action du RSP et le potentiel d'allègement de la charge de travail portant sur les agents de la CAF;
 - Diffusion de l'information au plus près des populations par les bénéficiaires eux-mêmes : une dizaine de personnes se sont déclarées prêtes à relayer l'existence des services publics de proximité, d'en expliquer simplement le fonctionnement, de donner confiance aux plus réticents en s'appuyant sur leur propre expérience et des outils simples (carnet de prise de notes estampillé à l'image du Relais de services publics; *check-list* de questions à se poser en fonction des profils et des situations des demandeurs; horaires et lieux des permanences,...)
- Les résultats de cette expérimentation sont publiés au fil de l'eau sur le blog : <http://residence27sgmap.wordpress.com/>

Le site internet collaboratif les-horaires.fr qui permet aux internautes de :

- Accéder aux horaires d'ouverture et de fermeture des commerces, boutiques et services (dont les services publics)
- Faire évoluer Les-horaires.fr en ajoutant les horaires des commerces encore non référencés.
- Donner leur avis et partager leurs expériences personnelles
- Ce site internet exploite les possibilités du web collaboratif pour « reporter » sur les clients la charge de travail liée à l'enrichissement des bases de données

Mise en place d'un socle d'informations communes au national par la Direction de l'information légale et administrative (DILA)

- ❑ La DILA est une direction d'administration centrale des services du Premier ministre. Issue de la fusion de la direction de la Documentation française et de la direction des Journaux officiels, elle est placée sous l'autorité du Secrétariat général du Gouvernement
- ❑ Dans le cadre de ses missions, la DILA gère :
 - Le 3939, numéro unique d'information de premier niveau sur les services publics
 - Le site service-public.fr, portail généraliste qui décrit l'ensemble des démarches à réaliser par les usagers
- ❑ La DILA tient à jour 3 socles d'informations :
 - Le premier contient les informations sur les démarches que peut être amenées à réaliser tout usager auprès de l'administration. Elle alimente les fiches des télé-conseillers du 39 39 et le site internet service-public.fr. Une équipe éditoriale unique est en charge de la rédaction et de la mise à jour du contenu et s'appuie, pour ce faire, sur un outil d'édition commun au site internet et au canal téléphonique. Au-delà des mises à jour régulières, liées notamment aux évolutions réglementaires, l'équipe éditoriale reçoit des propositions de modifications des informations contenues dans la base. Ces remontées, plusieurs centaines par mois, sont issues des 4000 courriels mensuels reçus sur la boîte service-public.fr et surtout des télé-conseillers qui reçoivent plus de 6000 appels par jour. Ces derniers peuvent proposer des modifications relevant de nouveaux besoins exprimés par les usagers, ou des évolutions sur la formulation des fiches dans un besoin de simplicité et clarté du propos. L'équipe éditoriale s'engage à répondre à toute demande de modification et la base est mise à jour 5 fois par semaine.
 - Le second est l'annuaire des services publics mis en place en 2005 sur la base des fichiers des préfectures recensant les guichets et services locaux présents sur le département. 100% des informations sont mises à jour annuellement via 4 campagnes d'appels sortants automatisés (pour un coût d'environ 16 000 euros chaque année) et complétées des remontées des télé-conseillers du 39 39.
 - Le troisième concerne les informations publiques locales des 65 000 guichets d'accueil physique (caractéristiques géophysique, accès handicapées) et des procédures administratives pour l'obtention de titres. Un extranet a été développé entre la DILA et les préfectures pour permettre la constitution d'un socle commun d'informations et son actualisation directe par les agents préfectoraux de chacun des 14 départements interconnectés à ce jour.



**Retour
d'expérience
de la DILA
(1/3)**

Facteurs clés de succès



Disposer d'une seule base qui alimente l'ensemble des canaux pour garantir la cohérence des informations diffusées quelles que soient les modalités de contact utilisées
Définir un dispositif clair réactif et régulier de mise à jour des données avec les partenaires et les utilisateurs directs du socle d'informations
Permettre aux agents et usagers de signaler des informations qui ne sont pas à jour

Bonne pratique n° 10 : Mutualiser un socle d'informations communes sur les activités et modes de contacts des administrations pour orienter l'utilisateur (3/3)

Uniformisation et homogénéisation des sites internet départementaux et régionaux

- En 2008, un projet de réforme des sites internet a été lancé, pour mettre en cohérence le paysage web départemental
- Un groupe de travail composé du SIG et de la DILA a été constitué pour assurer la maîtrise d'ouvrage de ce projet, la maîtrise d'œuvre étant assurée par les ministères de l'Intérieur et du Développement durable
- Ce projet, intitulé Internet Départemental de l'Etat (IDE) a permis de :
 - Définir l'architecture des sites internet : le premier niveau étant commun à l'ensemble des départements, le deuxième niveau étant à la main de chaque département pour s'adapter aux spécificités locales
 - Homogénéiser les solutions techniques des sites internet (deux solutions ont été retenues pour l'ensemble des départements)

Ex : page d'accueil du site départemental de l'Isère

The screenshot shows the homepage of the Prefecture of Isère. The header includes the French flag and the text 'Préfet de l'Isère'. A navigation bar at the top lists 'Services de l'Etat', 'Politiques publiques', 'Actualités', 'Publications', and 'Démarches administratives'. On the left, there is a sidebar with 'Elections européennes du 25 mai 2014' and 'Le sport, c'est la santé, 10 réflexes en or pour la préserver...'. The main content area features a 'Démarches administratives' section with a list of services: 'Cartes grises', 'Démarches PARTICULIERS', 'Permis international', 'Carte d'identité', 'Démarches PROFESSIONNELS', 'Etrangers en France', 'Obtention du permis', 'Démarches ASSOCIATIONS', 'Passaports', 'Régulation de points', and 'Etudiants étrangers'. Below this is a large green banner that reads 'SIMPLIFIEZ VOS IMPOTS EN LIGNE'. At the bottom, there is an 'Actualités' section with a photo of a park and a 'Horaires et coordonnées' section with a map of the prefecture.

La page d'accueil a été définie dans le cadre du projet IDE

La structure, la navigation au sein du site, le bloc « démarches administratives », un espace de communication nationale..., sont communs à l'ensemble des sites départementaux

Des espaces réservés aux départements permettent de contextualiser les informations communiquées

- ❑ En 2012, 5 départements avaient adopté le format IDE, et 100% en 2013.
- ❑ Des évolutions fonctionnelles du site sont définies en continu pour améliorer la qualité et la pertinence de ces sites internet. Une démarche structurée permet d'identifier et déployer les évolutions :
 - Recensement des évolutions demandées par les départements et / ou identifiées au national
 - Consolidation et sélection au national des pistes d'amélioration à déployer
 - Construction d'un planning de déploiement, soumis aux secrétaires généraux des ministères pour validation
 - Partage des plannings d'évolution avec les correspondants locaux, lors de séminaires participatifs (généralement semestriels)
 - Rédaction de tutoriels à destination des correspondants locaux et des notes d'informations associées
 - Diffusion des notes d'information et des tutoriels un mois avant le déploiement
 - Déploiement des évolutions
- ❑ En complément de ce projet IDE, la DILA met en place auprès des départements une démarche de « co-marquage » afin d'améliorer la qualité et l'homogénéité de l'information administrative
- ❑ L'objectif de cette démarche est d'interconnecter les sites internet départementaux avec le site mon.service-public.fr, afin de :
 - Faciliter au national la consolidation des informations renseignées au local (horaires d'ouvertures des préfectures, adresses...)
 - Injecter au niveau local des informations nationales
- ❑ Afin de sécuriser la qualité de l'information saisie au local :
 - Les plateformes supports (*back office*) des sites internet permet de guider pas à pas l'agent qui saisit les informations : un champ coordonnées, un champ commentaire ...
 - Le responsable de l'information au niveau local est mentionné sur le site mon.service-public.fr
 - Une charte éditoriale du co-marquage sera prochainement rédigée et publiée
- ❑ Le co-marquage est maintenant un des critères d'obtention du label Qualipref 2.0
- ❑ Un projet similaire est en cours de déploiement pour harmoniser les sites internet des régions

Facteurs clés de succès

Conduire le changement auprès des acteurs locaux pour faciliter l'appropriation du projet, notamment en les impliquant le plus en amont possible et en étant à l'écoute de leurs questions

Limiter au maximum le nombre de solutions techniques retenues, pour faciliter la mise en place des pistes d'amélioration

**Retour
d'expérience
de la DILA
(3/3)**

Bonne pratique n° 11 : Développer le libre-service à l'accueil physique (1/3)



Pourquoi ?

Quels livrables ?

- Optimiser la gestion du flux à l'accueil physique et recentrer l'activité sur les publics en difficulté
- Faire monter en compétence les usagers dans l'utilisation des téléservices
- Améliorer les conditions de travail des agents
- Développer la satisfaction des usagers
- Développer l'accessibilité des lieux d'accueil
- Un dispositif de libre-service, par typologie de lieu d'accueil (permanences, agences, sites d'accueils principaux...)
- Les dispositifs d'assistance des usagers associés (accompagnement humain, notices d'utilisation...)

A/ Qu'est-ce que le libre-service ?

- Le « libre-service » est un espace dédié à l'accueil physique, dans lequel l'utilisateur évolue en autonomie (ou accompagné d'un agent) et réalise ses démarches.
- L'objectif est ainsi d'orienter les usagers ayant des demandes simples ou à faible valeur ajoutée vers le libre-service, afin de dégager du « temps accueil » pour les cas complexes ou pour les usagers à besoins spécifiques.



La réflexion sur les espaces libre-service doit être intégrée dans la stratégie globale d'accueil multicanal afin de créer de l'unité et de la cohérence entre les canaux.

A ce titre, l'objectif des espaces de libre-service est non seulement de permettre à l'utilisateur de traiter sa demande, mais aussi et surtout d'orienter les usagers vers les espaces en lignes pour le rendre autonome et développer l'utilisation des téléservices.

Comment ?

B/ Quels outils de libre-service mettre en place ?

Outil	Avantages	Inconvénients
Bornes externes	Accès 24h sur 24 Limite le flux à l'intérieur des locaux Ergonomie performante (plus grande liberté ergonomique par rapport aux ordinateurs) Forte visibilité de la borne Promotion de l'image de l'organisme / du service Limite le flux à l'intérieur des locaux	Plus faible montée en compétence des usagers sur les téléservices (ergonomie des démarches différentes de celles du site internet) Absence d'accompagnement humain – réticence / difficulté d'utilisation Coût d'équipement et d'entretien élevé et plus faible flexibilité / évolutivité du matériel
Bornes internes	Diminue la charge de travail pour les agents Ergonomie performante Possibilité d'intégrer un scan / une imprimante dans la borne Peut-être dédiée à une tâche unique	Plus faible montée en compétence des usagers sur les téléservices Coût d'équipement et d'entretien élevé et plus faible flexibilité / évolutivité du matériel
Ordinateurs	Permet de faire monter en compétence les usagers sur la connaissance et l'utilisation du site internet / des démarches en ligne Possibilité de relier les ordinateurs à un scan / une imprimante Faible coût de mise en œuvre Possibilité de mettre en place un accompagnement humain	Nécessite pour l'utilisateur de se déconnecter à la fin de l'utilisation des ordinateurs Risque de vol de matériel
Tablettes tactiles, qui donnent un accès au site internet ou aux applications mobiles	Permet de faire monter en compétence les usagers sur la connaissance et l'utilisation du site internet / des démarches en ligne / applications mobiles Possibilité de mettre en place un accompagnement humain Ergonomie facilitée Faible coût de mise en œuvre	Nécessite pour l'utilisateur de se déconnecter à la fin de l'utilisation des tablettes Risque de vol de matériel Peu pratique pour des procédures longues

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 3- Nous vous orientons vers le bon service et vous prenons en charge

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

C/ Quelles bonnes pratiques pour améliorer l'efficacité des espaces libres services

- ❑ **Mettre en place un accompagnement humain** : l'utilisation des espaces libres services peut être ralentie par des freins importants (peur de ne pas savoir les utiliser, sentiment de perte du contact humain, crainte vis-à-vis de la confidentialité...). L'espace libre services est un lieu d'apprentissage des nouvelles manières de communiquer qui favorise l'inclusion sociale des citoyens moins aguerris aux technologies actuelles.
Un accompagnement humain dédié est un moyen efficace de lever ces freins, en prouvant par l'exemple le bienfondé de l'espace. Lors de la mise en place de l'espace, l'accompagnement humain peut être important (ex : un accompagnateur pour 2 ordinateurs / bornes) puis diminuer en fonction de la montée en compétence des usagers (ex : un accompagnateur pour 7 à 10 ordinateurs).
Certains usagers auront néanmoins toujours besoin d'un accompagnement humain, notamment les personnes illettrées (11% de la population française et 13% de la population francilienne).
- ❑ **Soigner la signalétique des espaces libre-service** : la signalétique permet d'améliorer significativement l'expérience usager à l'accueil physique :
 - L'utilisateur se repère rapidement et en autonomie – l'espace libre-service est immédiatement visible. Il n'a plus nécessairement besoin de passer par un pré-accueil (gains en temps agents)
 - L'utilisateur évolue dans un environnement clair, développant ainsi son sentiment de réassurance : « je sais que je fais la queue au bon endroit »
 - La circulation dans le site est fluide
Lors de la définition de la signalétique, une attention particulière doit être portée sur :
 - Les codes couleurs : chaque espace (multi-services, accueil dans le flux, accueil sur rendez-vous) peut revêtir une couleur particulière, pour faciliter l'orientation des usagers
 - Les pictogrammes : des pictogrammes clairs permettent d'indiquer simplement la fonction de chaque lieu
 - L'information en temps réel : des écrans informent l'utilisateur sur la disponibilité des services
- ❑ **Adapter les espaces de libre-service aux publics en situation vulnérable** : la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances annonce « l'obligation faite aux établissements recevant du public de se mettre en conformité avec les normes d'accessibilité avant le 1^{er} janvier 2015 ». L'ergonomie doit donc être adaptée aux publics en situation vulnérable, notamment pour les bornes (hauteur des écrans, vocalisation des annonces...).
- ❑ **Sécuriser l'ingénierie technique des bornes et ordinateurs** : bornes avec des temps d'accès aux informations trop longs, écrans abîmés, boutons qui ne fonctionnent pas... sont autant de freins qui nuisent à l'utilisation des espaces de libre-service. La conception doit anticiper une utilisation fréquente (robustesse du matériel, connectivité fiable...) et une maintenance régulière (généralement coûteuse pour les bornes) doit être effectuée
- ❑ **Piloter l'activité dans les espaces libre-service** : l'activité des espaces libre-service doit être pilotée finement pour s'assurer de la performance de ces espaces, en particulier le nombre de démarches réalisées en ligne depuis l'accueil physique

Bonne pratique n°11 : Développer le libre-service à l'accueil physique (2/3)

Quel plan d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir les services proposés en libre-service en associant les agents, les associations partenaires et en prenant en compte les demandes des usagers	...	...
Définir le contenu et l'aménagement des espaces de libre-service	...	...
Dimensionner l'accompagnement humain nécessaire en fonction des flux d'accueil et du volume de démarches effectuées	...	...
Mettre en place les espaces de libre-service (accès, signalétique, aménagement des locaux, équipement...)	...	...
Former les agents à l'accueil physique pour accompagner les usagers dans l'utilisation des espaces libre-service	...	...
Communiquer aux usagers sur la mise en place des espaces libre-service	...	...
Piloter l'activité dans les espaces libre-service	...	...

- Pour structurer son espace d'accueil selon les parcours client en intégrant au maximum la dimension digitale, le Crédit agricole s'est posé trois questions principales :
 - Comment rendre lisibles et visibles des offres parfois complexes ?
 - Comment organiser l'information selon les besoins du client ?
 - Comment rendre le client plus autonome et lui permettre de préparer sa démarche ?
- Le Crédit agricole a ainsi choisi de transformer l'agence classique en véritable boutique : nouvel agencement des locaux, libre circulation des clients, posture verticale des agents...
- L'objectif est d'intégrer ces « magasins bancaires » ou « store » dans une réflexion globale intégrant le digital en amont et en aval du parcours client. L'ambition du « store » est forte : « Revisiter un modèle de distribution classique pour mieux prendre en compte l'évolution irréversible des comportements et usages du client », selon Christian Rouchon, directeur général du Crédit agricole Sud Rhône Alpes.

Exemples de « store » :



- Ces agences innovantes impliquent de repenser le rôle du conseiller bancaire, qui doit trouver sa place dans les nouveaux locaux :
 - Développement des attitudes relationnelles : le conseiller est maintenant un « responsable relation clients »
 - Spécialisation des conseillers sur la « relation multicanal », c'est-à-dire sur l'accompagnement du client à la prise en mains des outils de banque à distance
 - Apprentissage d'un nouveau mode d'interaction avec le client (écran du conseiller visible par le client, absence de bureau entre le conseiller et le client...)

La situation de départ

- Pour faire face à l'augmentation du nombre de contacts allocataires et aux objectifs d'efficacité interne, la Cnaf a initié simultanément plusieurs chantiers institutionnels qui visent à renouveler sa relation de services : refonte du Caf.fr, redéfinition de l'offre téléphonique et de son organisation, développement de la dématérialisation des relations avec les partenaires et en particulier avec les bailleurs, expérimentation d'une nouvelle approche de la gestion des réclamations...
- Grâce à cet important travail de développement des services à distance (SVI, Caf.fr), 70% des demandes des visiteurs dans les accueils auraient pu trouver réponse par un autre canal
- En particulier, la Cnaf a défini une nouvelle « doctrine accueil » qui insiste sur l'importance des espaces libre-service, appelés « espaces multiservices » : ces espaces remplissent une double fonction de facilitation numérique et de facilitation administrative (complétude de dossier, avancement, réponse à des questions simples). Ces espaces multiservices ont pour objectif de rendre les allocataires plus autonomes en proposant les outils et l'accompagnement nécessaire.

Le projet

- Ces espaces multiservices s'appuient sur :
 - Des bornes extérieures, accessibles 24h / 24
 - Des bornes internes, équipées de scanner et d'imprimantes. Certaines de ces bornes sont équipées de claviers tactiles pour plus d'ergonomie, ou de claviers en braille pour les publics malvoyants
 - Des accès au site www.caf.fr (PC ou tablettes) avec possibilité de scanner ou d'imprimer des documents. Le matériel est fixé au mobilier
NB. : dans certaines permanences, les ordinateurs sont partagés avec d'autres organismes pour diminuer le coût de mise en œuvre et d'entretien, tout en facilitant l'accessibilité pour les usagers
 - Des espaces documentaires (écrans numériques d'information, bibliothèque de documentation en ligne, documentation papier limitée.
 - Des solutions de prise de rendez-vous (en ligne ou auprès d'un agent)
 - Des boîtes aux lettres pour le dépôt de pièces (une intérieure et une extérieure)
 - Des solutions de mesure de la satisfaction usagers
- NB. : dans certaines permanences, les ordinateurs sont partagés avec d'autres organismes pour diminuer le coût de mise en œuvre et d'entretien, tout en facilitant l'accessibilité pour les usagers
- Un plan d'action national a permis la rédaction d'un dossier repères pour faciliter le déploiement au sein du réseau.
- Un accompagnement humain dédié dans les espaces multiservices permet de faire monter en compétence les allocataires sur l'utilisation des téléservices et de les rassurer sur l'efficacité de ces nouveaux modes de contact avec la Caf :
 - Le nombre d'agents dépend du flux journalier d'allocataires et du nombre de postes informatiques à disposition
 - Ces agents bénéficient d'une formation initiale de 4 semaines, essentiellement sur l'utilisation des téléservices et sur l'apport de réponses simples aux questions des usagers
 - Ils sont notamment sensibilisés pour trouver le bon compromis entre « faire à la place des usagers » et « ne pas être présent auprès de l'utilisateur »

**L'exemple
de la Cnaf**

Bonne pratique n°11 : Développer le libre-service à l'accueil physique (3/3)

Exemples d'espaces d'accueils multiservices en Caf :



- A ce jour, 50% des Caf ont mis en place des espaces multi-services. Cela a permis de :
 - Améliorer le climat à l'accueil de la caisse : moins de file d'attente et moins d'incivilités vis-à-vis des agents
 - Réduire le flux d'usagers accueillis sur rendez-vous (la doctrine accueil de la Cnaf privilégie le RDV pour les questions complexes)
 - Développer l'utilisation des téléservices
 - Améliorer l'accessibilité, notamment pour les publics en situation vulnérable ou n'ayant pas d'imprimantes chez eux

Facteurs clés de succès

Mettre en place un accompagnement humain de qualité et privilégier une rotation des agents sur les différents canaux de la relation de service (ne pas être en situation d'accueil physique à temps plein)

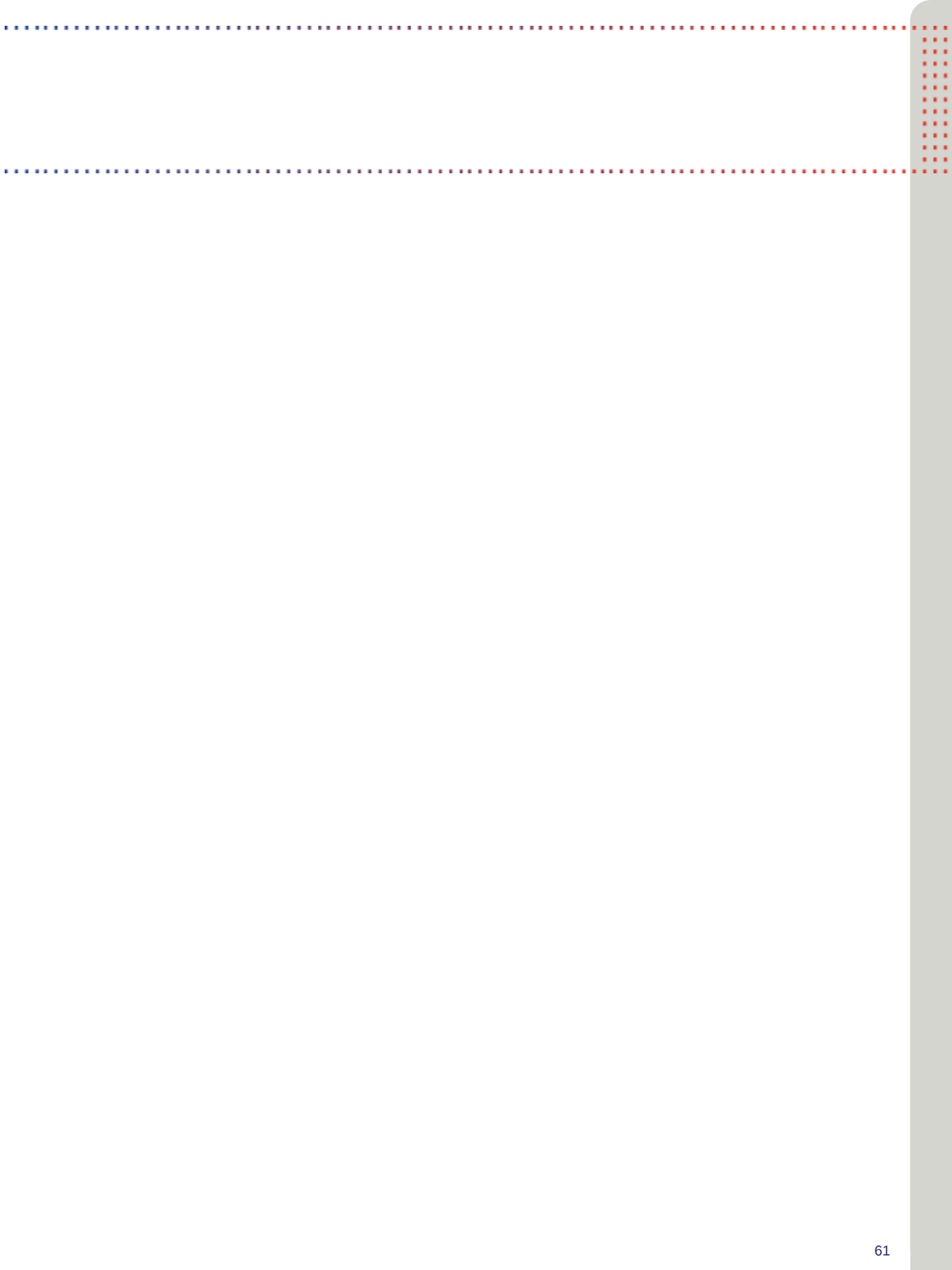
Permettre à chaque caisse d'adapter son espace multiservice, en fonction de son contexte, de l'autonomie de ses allocataires et de l'agencement de ses locaux

NB. : L'espace doit-être susceptible d'absorber 70% des visiteurs (La Cnaf compte 1 poste informatique pour environ 80 visiteurs / jour)

Mettre en valeur et positionner l'espace multiservices en cohérence avec les parcours des allocataires au sein des CAF

Insister sur la sécurité informatique sur les ordinateurs : demander aux allocataires de se déconnecter, limiter les accès...

Accompagner les collaborateurs et les usagers en amont en communiquant en interne (agents, administrateurs) et en externe (allocataires, partenaires) et en associant les différents acteurs au projet.



Bonne pratique n° 12 : Communiquer les engagements de délais de réponse et de traitement

Pourquoi ?

- ❑ **Rassurer l'utilisateur sur les délais de réponse**
- ❑ **Diminuer la répétition des demandes**
- ❑ **Sensibiliser les équipes aux engagements de service**

Quels livrables ?

- ❑ **Des engagements de délais de réponse et de traitement**, par canal et éventuellement par type de demande (demande simple, réclamation...)
- ❑ **Un dispositif de pilotage de ces délais de réponse**
- ❑ **Un dispositif de communication interne et externe sur les engagements de délais**

A/ Définir les engagements de qualité de service

- ❑ Différencier les objectifs de réponse en fonction du canal de prise en charge :
 - Pour les demandes courrier, une réponse est en général attendue par l'utilisateur dans les 15 jours ouvrés. Si le traitement prend plus de temps, un accusé de réception personnalisé précise l'engagement de délai de traitement
 - Pour les courriels, une réponse est en général attendue par l'utilisateur en moins de 5 jours. A titre indicatif, en 2012, le délai moyen de réponse aux courriels dans le secteur privé était de 8h (contre 56h en 2011) *EPTICA – Les entreprises face au multicanal – décembre 2012*
 - Pour les demandes prises en charge par téléphone ou au guichet, une réponse est en général attendue par l'utilisateur dans les 10 jours
- ❑ Différencier les engagements de réponse des engagements de traitement : si toute demande usager appelle une réponse, en revanche certaines demandes ne peuvent pas être traitées dans des délais restreints (dossier incomplet fourni par l'utilisateur, délais de production – pour réaliser un passeport par exemple...)

Comment ?

Exemple d'engagements de qualité de service généralement constatés dans le secteur marchand :

- ❑ 80% des demandes prises en charge par courrier traitées en moins de 10 jours
- ❑ 80% des demandes prises en charge par courriel traitées en moins de 72 heures
- ❑ 80% des demandes prises en charge par téléphone ou au guichet traitées en moins de 10 jours
- ❑ 90% des demandes via les réseaux sociaux traitées dans la journée

B/ Mettre en place dans un premier temps une communication interne sur les engagements de services

- ❑ Diffuser les engagements de service en interne, et sensibiliser les collaborateurs sur l'importance de les atteindre
- ❑ Piloter les délais de réponse à l'aide d'outils appropriés, afin de vérifier le respect de ces engagements



Le respect d'engagements ambitieux implique de définir également des délais de réponse interne entre les services (par exemple, pour répondre en 48h à un courriel usager, il faut que les services sollicités apportent une réponse en 24h au service qui répond à l'utilisateur)

Lien avec les engagements Marianne

Permet l'atteinte des engagements 10, 11, 12 et 13 sur les délais de réponse aux courriers, courriels, sur la prise en charge des appels téléphoniques et sur la gestion des réclamations

Gains de la bonne pratique

- ☐ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

C/ Mettre en place une communication externe sur les engagements de service

- ❑ **Une fois les engagements tenus en interne**, identifier les supports adaptés sur lesquels communiquer sur les délais de réponse (écrans à l'accueil, accusés de réception automatiques, plaquettes nouveaux inscrits auprès de l'organisme, site internet...)
- ❑ Communiquer les coordonnées de tous les canaux accessibles aux usagers pour formuler une demande
- ❑ Communiquer également les modalités de gestion des demandes pour informer les usagers des principales étapes de traitement (étude du dossier, enquête, envoi de la réponse)

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir les engagements de service	...	...
Définir les indicateurs pour calculer les délais de réponse	...	...
Préparer et déployer la communication interne	...	...
Préparer et déployer la communication externe	...	...

Quel plan d'action ?

L'exemple du référentiel Marianne



14 engagements pour vous rendre un meilleur service

Vous souhaitez des services plus disponibles :
nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins

Vous attendez un accueil plus attentif :
nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité

Vous souhaitez un traitement rapide de vos demandes :
nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés

Vous attendez que vos suggestions et réclamations soient mieux prises en compte :
nous nous y engageons

Vous attendez plus d'écoute :
nous nous engageons à vous solliciter pour progresser

- 1 Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes et d'adapter nos horaires d'ouverture.
- 2 Nous vous informons sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services, et de manière systématique lors de chaque changement.
- 3 Nous vous orientons vers le bon service et nous prenons en charge.
- 4 Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite.
- 5 Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté.
- 6 Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur.
- 7 Nous facilitons la constitution de vos dossiers.
- 8 Nous veillons au confort de nos espaces d'accueil et d'attente.
- 9 Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels.
- 10 Nous traitons vos courriers dans un délai maximum de trois semaines.
- 11 Nous traitons vos courriels dans un délai maximum d'une semaine.
- 12 Nous prenons en charge vos appels téléphoniques en moins de cinq sonneries et nous les traitons.
- 13 Nous répondons dans un délai maximum de trois semaines à toutes vos suggestions et réclamations portant sur le respect de nos engagements.
- 14 Nous mesurons annuellement votre satisfaction et vous informons des résultats.

Le Référentiel Marianne prévoit de communiquer sur les délais de réponse. A ce titre, des affiches types sont proposées, rappelant explicitement les engagements de services

Bonne pratique n° 13 : Assurer la vérification de la complétude des dossiers en pré-accueil ou en amont de la visite (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Diminuer la réitération des contacts
- ❑ Développer la réassurance des usagers
- ❑ Améliorer la satisfaction des usagers, en leur évitant des visites et des temps d'attente inutiles
- ❑ Faire gagner du temps aux agents en charge de l'analyse des dossiers

Quels livrables ?

- ❑ Un ou plusieurs dispositif(s) (outil, organisationnel, pilotage...) de vérification de la complétude des dossiers, en fonction des canaux de contact concernés

A/ Comment hiérarchiser la vérification de la complétude des dossiers qui vous sont adressés ?

Trois paramètres principaux peuvent entrer en compte dans cette hiérarchisation :

- ❑ La nature des demandes (nombre de pièces justificatives, complexité de collecte ...) : plus elle est grande, plus la vérification de la complétude des dossiers doit être systématisée afin de garantir un traitement efficace. Un travail d'écoute des agents et d'analyse statistique peut permettre d'identifier les dossiers les moins souvent complets
- ❑ Le profil des usagers et les étapes du parcours qu'ils doivent réaliser
- ❑ Le canal de contact utilisé : les dossiers déposés dans les points d'accueil physique peuvent faire l'objet d'une vérification systématique (par un agent d'accueil et d'orientation si il y en a un par exemple). Sur internet, il est également possible d'empêcher la validation du dossier si tous les champs obligatoires ne sont pas remplis

Comment ?

B/ Quels sont les dispositifs à mettre en œuvre pour assurer la complétude des dossiers ?

En amont de la visite :

	Description	Avantages	Inconvénients
Envoyer un rappel des pièces à fournir	Un mail, courrier ou SMS précisant l'ensemble des pièces à produire est transmis à l'utilisateur en amont de son dépôt de dossier (en ligne, à l'accueil physique...)	• Action proactive rassurant les usagers • Dispositif maximisant le nombre de dossiers correctement remplis en amont d'un dépôt	• Coût d'envoi du rappel
Appeler l'utilisateur avant sa visite	Lorsqu'un rendez-vous est prévu, certains services / organismes appellent l'utilisateur afin de préparer la rencontre. Il est alors possible de profiter de l'appel pour parcourir avec l'utilisateur la liste des pièces à produire	• Action proactive via un canal synchrone maximisant la réassurance • Dispositif assurant une vérification « en direct » des pièces	• Action chronophage pour les agents • Seuls les organismes / services préparant déjà les rendez-vous par téléphone sont susceptibles de mettre en place ce dispositif

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

	Description	Avantages	Inconvénients
Mobiliser le réseau de partenaires	Les partenaires du service / de l'organisme qui sont en contact avec les usagers (ex : experts comptables, autres services publics...) peuvent accompagner les usagers dans la réalisation de leurs dossiers	- Faible coût de mise en œuvre - Mobilisation de l'ensemble des partenaires autour du parcours usagers dans sa globalité	Nécessite un dispositif de formation / communication important vis-à-vis des partenaires, pour s'assurer de l'exactitude et de l'homogénéité du discours qu'ils tiennent vis-à-vis des usagers
Inciter les usagers à utiliser les démarches en ligne (notamment si ces dernières proposent des modalités de vérification automatique des informations - contrôle de cohérence- et des pièces fournies)	L'utilisateur est orienté vers la réalisation des démarches en ligne paramétrées pour empêcher la validation du dossier tant qu'il n'est pas complet	Permet de remplir un double objectif de développement des démarches en ligne et de vérification de la complétude des dossiers	Peut générer des contacts entrants si les démarches en ligne sont complexes

- Les dispositifs à mettre en œuvre varient en fonction de la nature du dossier, des habitudes des usagers, de l'offre de service numérique de l'organisme / du service...

En pré-accueil :

	Description	Avantages	Inconvénients
Mettre en place un affichage dédié à l'accueil et sur le site internet	Les dossiers les plus courants et les plus complexes peuvent faire l'objet d'un affichage dédié en accueil, précisant la liste des pièces à fournir et les procédures à suivre	Dispositif peu coûteux	- Dispositif ne ciblant que les usagers s'étant rendu à l'accueil - Dispositif peu proactif (les usagers ont dû se rendre à l'accueil pour réaliser que le dossier était incomplet)
Mettre en place un guichet de pré-accueil	Un guichet de pré-accueil permet d'orienter les usagers vers le bon interlocuteur, et vérifie la complétude des dossiers des usagers venus pour un dépôt ou avant un rendez-vous	- Identification en amont des dossiers incomplets - Permet aux agents en charge du traitement des dossiers et des rendez-vous de gérer les dossiers complets uniquement	Nécessite un flux à l'accueil suffisant pour justifier la mobilisation d'un agent en pré-accueil
Mettre en place un affichage dédié à l'accueil et sur le site internet	Les dossiers les plus courants et les plus complexes peuvent faire l'objet d'un affichage dédié en accueil, précisant la liste des pièces à fournir et les procédures à suivre	Dispositif peu coûteux	- Dispositif ne ciblant que les usagers s'étant rendu à l'accueil - Dispositif peu proactif (les usagers ont dû se rendre à l'accueil pour réaliser que le dossier était incomplet)

Comment ?
(suite)

NB. : Afin de favoriser la complétude des dossiers et de diminuer la réitération, il est également possible de mettre à disposition des usagers les documents et le matériel nécessaire pour compléter leur dossier sur place (photomaton, photocopieuse, formulaires à remplir...)

Bonne pratique n° 13 : Assurer la vérification de la complétude des dossiers en pré-accueil ou en amont de la visite (2/3)

C/ Comment favoriser la complétude des dossiers au niveau d'un organisme / d'un service ?

- Au-delà des dispositifs à mettre en place, un travail de fond peut être mené avec des agents et usagers pour :
 - Vérifier l'homogénéité des informations données aux usagers sur les pièces à fournir, sur tous les canaux de contacts
 - Identifier les éventuels écarts entre les obligations réglementaires et les pratiques observées (ex : demande de pièces complémentaires à celles exigées)
 - Identifier les leviers de simplification dans la réalisation des dossiers (jusqu'à la simplification du dispositif réglementaire?)
 - Recenser les pièces qui peuvent être directement communiquées par l'administration (cf. programme « dites-le nous une fois » du SGMAP facilitant la transmission directe de données entre administrations)
 - ...
- Ce travail peut être réalisé lors de focus group avec des agents et usagers, et alimenté par des enquêtes statistiques ou de satisfaction.

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les dossiers nécessitant une vérification	...	...
Définir les différents dispositifs de vérification de la complétude à mettre en place	...	...
Mettre en œuvre les dispositifs identifiés (développements informatiques / aménagement des espaces / ...)	...	...
Identifier et former les agents en charge de la vérification	...	...
Piloter les dispositifs mis en place et les améliorer en continu	...	...

Le contexte :

- ❑ Dans le cadre de la Politique agricole commune, les agriculteurs peuvent bénéficier de « l'aide découplée ». Ils doivent pour cela déclarer leurs « Droits à paiement unique » (DPU) avant le 15 mai de chaque année.
- ❑ La déclaration de ces DPU nécessite la constitution de dossiers complexes pour les agriculteurs, surtout en cas de transfert de DPU entre agriculteurs dans l'année. Dans ce cas-là :
 - Les agriculteurs doivent fournir des pièces justificatives complémentaires, dont la liste n'est connue qu'en février de l'année en cours
 - Les clauses de transfert des DPU ne peuvent être transmises que par papier (alors que la déclaration des DPU se fait en ligne dans 80% des cas)
- ❑ Sur les 5 700 bénéficiaires de l'aide découplée en Charente Maritime :
 - 2 000 sont concernés, chaque année, par les transferts de DPU
 - 40% déposent des dossiers incomplets, générant une charge de travail supplémentaire pour la Direction départementale des territoires de la mer (DDTM)

Le projet :

- ❑ Afin de s'assurer de la complétude des dossiers de déclaration de DPU, la DDTM a pris part à un projet national de refonte des processus impliquant 5 DDT(M) pilotes, dont la Charente-Maritime. Ce projet, suivi par un déploiement par vagues aux DDT(M) volontaires au niveau national, a permis de définir des leviers d'amélioration pour réduire la non-complétude des dossiers :
 - Communication auprès des partenaires (chambre des notaires, comptables...) pour qu'ils accompagnent les agriculteurs dans la constitution de leur dossier
 - Amélioration des informations diffusées sur le site internet
 - Incitation des agriculteurs à déposer leur dossier le plus tôt possible, pour laisser le temps de l'instruction et d'éventuelles itérations entre la DDT et les agriculteurs
 - Sensibilisation des collaborateurs en contact avec les usagers, pour qu'ils puissent donner une information de premier niveau sur la constitution de ces dossiers
 - Mise en place de formulaires d'attestation de transferts fonciers
 - Formalisation de documents pédagogiques à destination du grand public
- ❑ Ces actions ont permis aux équipes de faire face aux évolutions réglementaires sans détériorer la durée de traitement des dossiers ni le taux de complétude.

Facteurs clés de succès



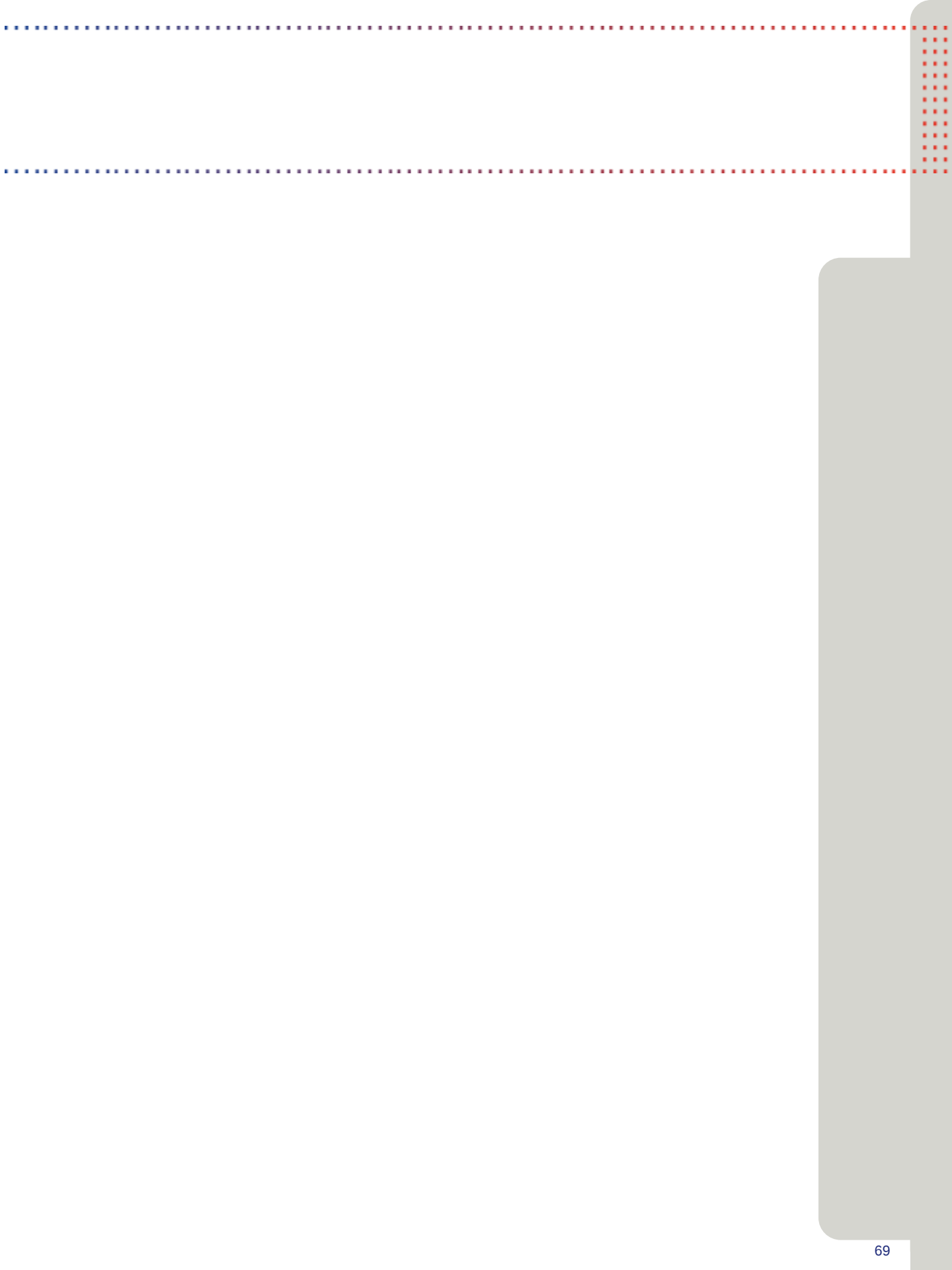
Echanger avec les partenaires de l'organisme / du service, pour développer une vision globale du parcours usagers
Impliquer la direction, pour impulser une dynamique
Etre accompagné par des interlocuteurs externes aux directions concernées (ex : membre d'autres directions...) afin de favoriser la prise de recul

**Retour
d'expérience
de la DDT de
Charente
Maritime**

Bonne pratique n° 13 : Assurer la vérification de la complétude des dossiers en pré-accueil ou en amont de la visite (3/3)

- Afin de garantir la complétude des dossiers de réponse mis en ligne par les clients qui demandent un prêt bancaire, Boursorama banque a mis en place deux dispositifs spécifiques :
 - Un système de champs obligatoires, qui empêche la validation du dossier si le client n'a pas rempli tous les champs imposés
 - Un système d'analyse des pièces jointes à fournir, qui empêche la validation d'un dossier si le client n'a pas téléchargé sur le site l'ensemble des pièces nécessaires. A cet effet, l'outil de vérification :
 - Rappelle l'ensemble des pièces à fournir
 - Impose un téléchargement pièce par pièce du dossier
 - Valide les pièces au fur et à mesure de leur téléchargement. Visuellement, la validation de la pièce se traduit par une case « cochée »

Exemple



Bonne pratique n° 14 : Sensibiliser et former aux attitudes relationnelles les agents en contact avec les usagers (1/3)

Pourquoi ?

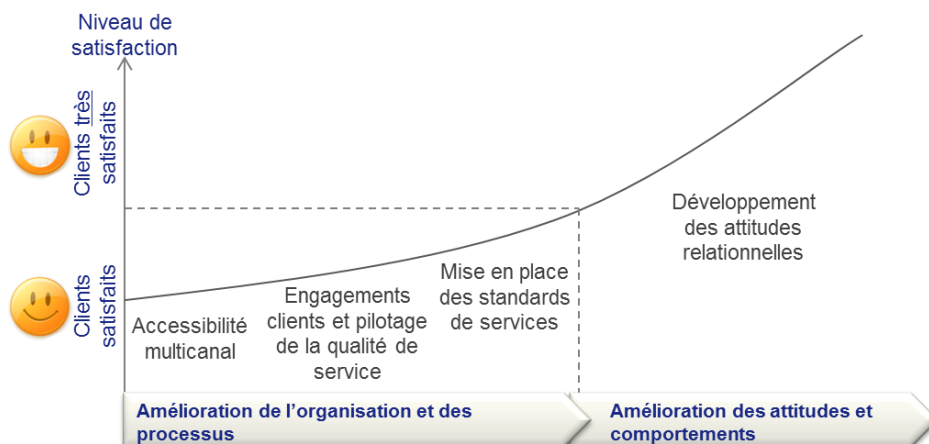
- ❑ Améliorer l'accueil des usagers et générer de la très haute satisfaction, notamment en apprenant à se positionner vis-à-vis des usagers
- ❑ Nouer une relation de proximité et de confiance avec l'utilisateur
- ❑ Prévenir les conflits avec les usagers
- ❑ Valoriser les métiers de l'accueil
- ❑ Sensibiliser l'ensemble de l'organisme / du service à la relation usager

Quels livrables ?

- ❑ Une liste d'attitudes clés, déclinée en comportements opérationnels à incarner au quotidien
- ❑ Une banque d'outils et de supports de formation pour diffuser ces comportements

A/ Qu'est-ce que les attitudes relationnelles ?

- ❑ L'amélioration de l'accessibilité, des délais et de la qualité des réponses apportées aux usagers posent les bases d'une relation usagers de qualité
Pour aller plus loin et viser la pleine satisfaction, l'objectif consiste à agir sur les comportements en développant les « attitudes relationnelles » des collaborateurs en contact avec les usagers



B/ Comment mettre en place un programme d'attitudes relationnelles ?

a – Définir les attitudes clés de l'organismes / du service

- ❑ Chaque organisme / service défend des « valeurs » qui peuvent être incarnées par des attitudes. L'objectif est donc de définir les attitudes que l'organisme / le service souhaite mettre en avant, en fonction de ses types d'utilisateurs et du type de service rendu

Lien avec les engagements Marianne

Permet l'atteinte de l'engagement 6- Nous vous accueillons avec courtoisie et nous vous donnons le nom de votre interlocuteur



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
-  Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

- Les attitudes doivent être définies pour toutes les composantes de la relation usager :



Avant de travailler à la mise en œuvre d'attitudes différenciantes, il faut s'assurer du respect par tous des attitudes essentielles (fiabilité, efficacité...) qui, si elles ne sont pas satisfaites, deviennent des irritants et sont génératrices d'insatisfaction

b – Décliner les attitudes relationnelles en comportements opérationnels

- Pour faciliter la mise en œuvre des attitudes relationnelles par les collaborateurs, elles doivent être déclinées en comportements opérationnels : Quels mots utiliser ? Quels gestes réaliser ? Quel ton employer ?
- Les comportements doivent être visibles et perceptibles par les usagers

Afin d'améliorer la gestion des clients insatisfaits, une banque française a mis en place un programme d'attitudes relationnelles détaillé (6 mois de conception des attitudes relationnelles) :

- Montrer à l'utilisateur que l'on occulte les éléments perturbateurs externes : basculer le téléphone en mode messagerie et le faire remarquer à l'utilisateur (« je mets le téléphone en messagerie pour que nous ne soyons pas dérangés »), couper les alertes de réception des courriels...
- Incarner une posture d'écoute active et reformuler « si je comprends bien vous souhaitez... »
- Montrer l'intérêt et la disponibilité : « vous avez bien fait de venir / de nous appeler »
- Éviter de couper la parole

NB. : L'agent doit concilier l'écoute à l'efficacité du contact

c – Ancrer les comportements dans la durée

- Les formations initiales sont essentielles pour sensibiliser les collaborateurs et leur apprendre à appliquer les comportements,
- Il est également nécessaire de remobiliser régulièrement les collaborateurs, en particulier grâce aux relais managériaux
- Différents types d'outils existent :

Bonne pratique n° 14 : Sensibiliser et former aux attitudes relationnelles les agents en contact avec les usagers (2/3)

C/ Quelques bonnes pratiques

Construire les attitudes relationnelles de manière participative

- ❑ Les attitudes relationnelles peuvent être construites avec les usagers (focus groupes, enquêtes de satisfaction) et avec les collaborateurs
- ❑ Impliquer les collaborateurs permet de développer l'orientation usager au sein de l'organisation, accroître la motivation des équipes en redonnant du sens aux actions effectuées et assurer l'appropriation des attitudes

Impliquer les cadres de proximité et développer la symétrie des attentions

- ❑ Le management de proximité est la clé pour l'adoption des comportements dans la durée, grâce à sa position privilégiée pour évaluer et faire monter en compétence les collaborateurs (à l'aide de rappels réguliers, de sessions ponctuelles de mise à niveau...)
- ❑ En particulier, le management doit adopter un comportement lui-même exemplaire envers ses collaborateurs : il est en effet illusoire de demander à ses collaborateurs d'adopter des comportements que l'organisation n'adopte pas avec eux (symétrie des attentions)
- ❑ Le concept du « vis ma vie » peut être utilisé entre les cadres de proximité et les conseillers

Favoriser la prise d'initiatives des agents au contact des usagers

- ❑ Il n'est pas possible de vouloir couvrir toutes les situations vécues par les collaborateurs. L'enjeu réside donc dans la capacité à guider les équipes, tout en favorisant :
 - Leur intuition et leur prise d'initiative
 - La solidarité interne entre les collaborateurs
 - Leur autonomie et leur motivation

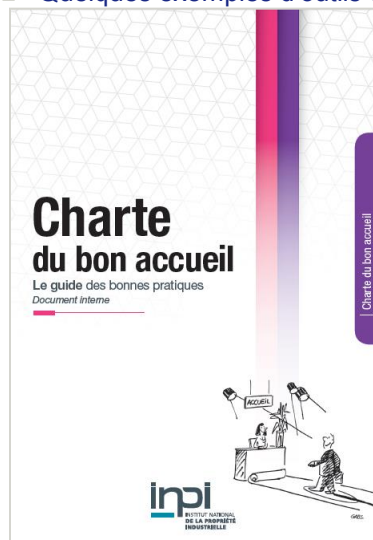
Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir et sélectionner les valeurs de l'organisme / du service à mettre en avant	...	...
Identifier les comportements à associer aux attitudes	...	...
Formaliser les outils de conduite du changement	...	...
Déployer les formations initiales et continues	...	...

La situation de départ

- ❑ Les agents à l'accueil physique n'ont jamais reçu de formations sur la relation usager
- ❑ Une organisation amenée à évoluer avec le déménagement de l'INPI dans de nouveaux locaux

Le projet

- ❑ L'INPI souhaite profiter de son déménagement dans de nouveaux locaux pour :
 - Bénéficier d'une image positive : l'accueil est la première étape de « l'expérience client »
 - Valoriser le projet de déménagement aussi bien auprès des collaborateurs que des clients
 - Professionnaliser et valoriser les collaborateurs pour offrir une qualité de service optimale
- ❑ L'ancrage de nouveaux comportements d'accueil a été mis en œuvre en 3 étapes pour réaliser un saut qualitatif en termes de relationnel usager :
 - 1) Définition des attitudes relationnelles que les agents front office souhaitent incarner au quotidien
 - Elles représentent les attentes des clients
 - Elles sont en cohérence avec les valeurs de l'INPI
 - « Ce que les clients perçoivent et disent de nous »
 - 2) Déclinaison de ces attitudes en comportements concrets et opérationnels
 - Ils peuvent être spécifiques par canal de contact (face-à-face, téléphone...)
 - « Ce que je dois faire au quotidien »
 - 3) Conception d'un plan de déploiement et d'outils d'accompagnement du changement (plénière « prise de conscience » à travers du théâtre, co-construction d'une charte autour d'ateliers de partage des bonnes pratiques multicanal, autodiagnostic individuel, dispositif de mesure, grille de coaching...)
- ❑ Quelques exemples d'outils d'accompagnement du changement :



QU'EST-CE QU'UN BON ACCUEIL À L'INPI ?

Les 5 attitudes clés du bon accueil

- 1 Un accueil agréable**
« Les clients sont encouragés à solliciter l'INPI »
- 2 Des collaborateurs à l'écoute**
« Les clients se sentent considérés »
- 3 Des comportements professionnels**
« Les clients sont rassurés par des collaborateurs qui leur inspirent confiance »
- 4 Un discours clair et pédagogique**
« Les clients bénéficient de réponses adaptées et personnalisées »
- 5 Des collaborateurs réactifs**
« Les clients perçoivent que les collaborateurs se sentent concernés par leurs problématiques »

2. JE SUIS À L'ÉCOUTE

→ préférer

au téléphone et en face à face

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> > Je pose des questions ouvertes pour préciser la demande de mon client et l'aider à exprimer son besoin « Pouvez-vous m'en dire plus ? » « Que recherchez-vous ? » | <ul style="list-style-type: none"> > Je fais preuve d'écoute active « Je comprends » > Je reste concentré(e) pendant toute la durée de l'entretien > Je prends des notes si besoin > Je cherche à comprendre tous les éléments de l'entretien, même ceux implicites |
| <ul style="list-style-type: none"> > Je reformule pour m'assurer de ma compréhension « Si je comprends bien, vous souhaitez... » « C'est bien cela ? » | |

éviter

au téléphone et en face à face

- > Je ne me montre pas indisponible
- « Je suis en pause », « Je n'ai pas le temps », « On va manger », « Revenez plus tard », « On ferme »
- > Je ne soupire pas
- > Je ne coupe jamais la parole à mon client et ne finis pas ses phrases même si je pense savoir ce qu'il va dire
- > Je ne fais pas autre chose en même temps (manger, boire, etc.)

L'exemple de l'INPI
(Institut National de la Propriété Industrielle)

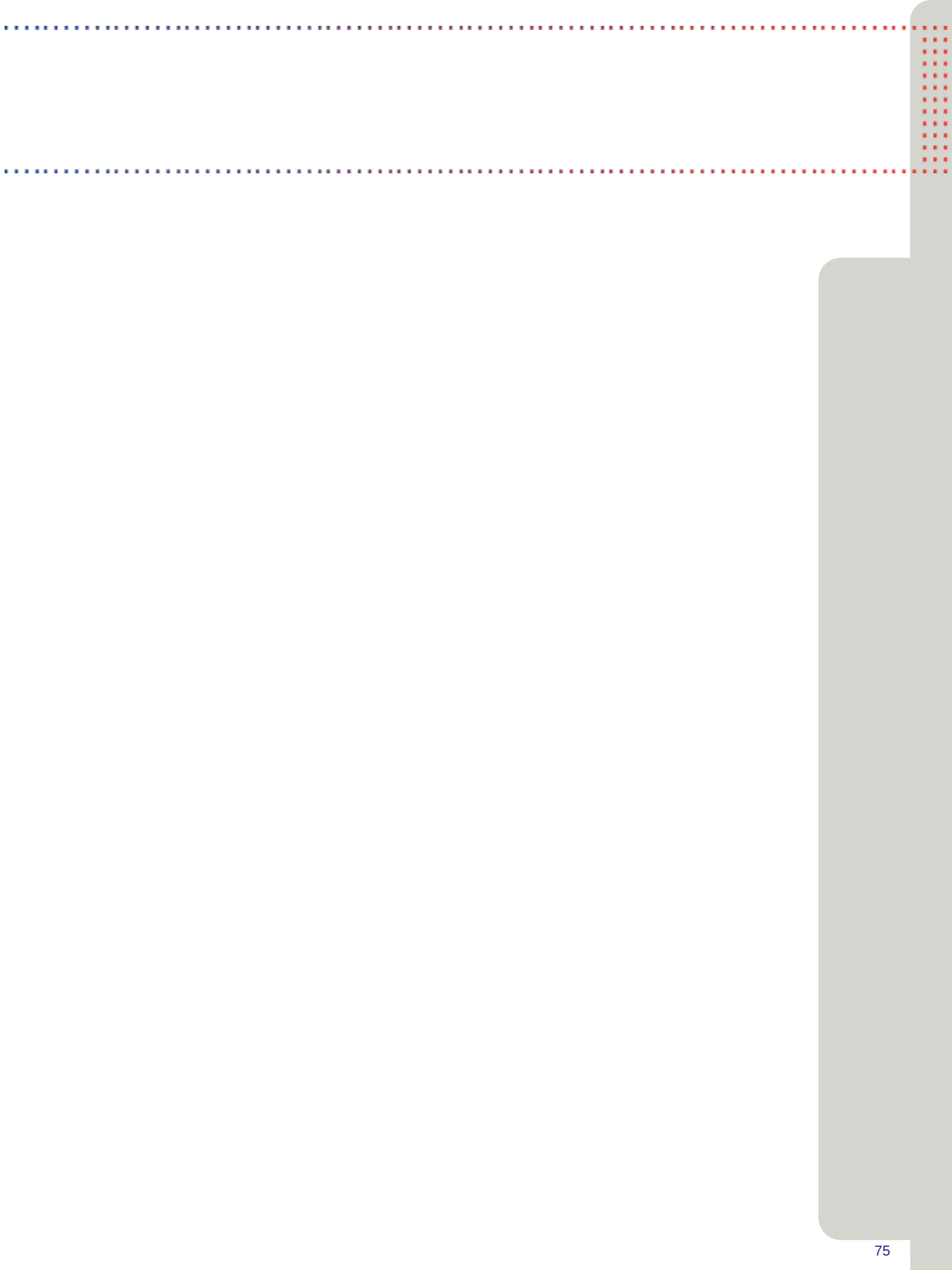
Bonne pratique n° 14 : Sensibiliser et former aux attitudes relationnelles les agents en contact avec les usagers (3/3)

- Afin d'améliorer la gestion des clients insatisfaits, une banque française a mis en place un programme d'attitudes relationnelles détaillé (6 mois de conception des attitudes relationnelles) :

		L'ACCUEIL		LA PRISE EN CHARGE		LE TRAITEMENT							
Etapes		Entrée en contact		Qualification		Explication de la démarche et engagement		Traitement		Recherche de solutions préventives		Clôture et évaluation de la satisfaction client	
Attitudes		Considération <i>(respect, sourire, amabilité)</i>		Ecoute <i>(disponibilité, intérêt, attention)</i>		Bienveillance <i>(confiance, empathie, engagement)</i>		Réactivité <i>(implication, rigueur, efficacité)</i>		Proactivité <i>(anticipation, prise d'initiative)</i>			
Déclinaison des attitudes		- Se lever pour accueillir le client, lui serrer la main - Faire en sorte que le client s'assoie et s'installe, lui proposer si possible une boisson - Rendre disponibles les autres membres de l'équipe (soliciter le DA en cas de besoin)		- Occulter les éléments perturbateurs externes : basculer le téléphone sur messagerie, enlever les alertes de réception de mail, etc. - Considérer chaque client comme unique, identifier ses spécificités		- Adopter un ton neutre, calme, serein - Reformuler l'attente du client en veillant à ne pas exprimer de jugement de valeur - Fournir des explications sur l'évènement déclencheur (cas des rétrocessions)		- Formuler des excuses - Utiliser les délégations Oscar et 3C - Après l'entretien, appeler les personnes qui vont intervenir dans la gestion de la réclamation		- Suivre le dossier du client : lui montrer qu'on ajoute une « alarme Notes » dans notre calendrier à la date à laquelle on s'engage à le rappeler - Être force de proposition en mettant en avant des alternatives possibles et/ou des solutions personnalisées			
LE COLLABORATEUR	Comportements												
	Mots	« Bonjour Monsieur X, que puis-je pour vous ? » « Je vais vous recevoir immédiatement »		- Poser des questions ouvertes : « Pouvez-vous m'en dire plus ? » - Employer des verbes de perception : « Je suis à votre écoute » - Montrer l'intérêt et la disponibilité : « Vous avez bien fait de venir »		- Faire preuve d'empathie : « Je comprends », « Je vous remercie de m'avoir fait part de votre mauvaise expérience » - Rassurer et s'engager : « Je m'occupe immédiatement de votre situation et je m'engage à faire le nécessaire »		Démontrer au client qu'on traite sa demande avec rigueur : « J'effectue tout de suite le virement », « Je m'assure que votre conseiller est tenu informé »		- Utiliser des verbes de proposition : « Je vous propose d'étudier la solution suivante... » - S'engager auprès du client : « Je m'engage à vous rappeler pour vous informer de l'avancement... » - Vérifier la satisfaction du client : « Ai-je répondu à votre demande ? », « Mes explications sont-elles claires ? »			
	A éviter			Rester debout, discuter de l'insatisfaction du client en présence d'autres clients		Couper la parole, prendre le dessus sur la conversation		Rejeter la faute sur le client, le culpabiliser, lui faire la morale		Être fataliste : « Je ne peux rien pour vous »		Formuler des promesses qu'on ne peut pas tenir, s'engager sur le contenu de la réponse	

Exemple

- Ce programme était soutenu par un dispositif complet de formation.



Bonne pratique n° 15 : Accuser réception des demandes et envoyer un message d'attente précis en cas de temps de traitement prolongé

Pourquoi ?

- ❑ **Rassurer l'utilisateur sur la prise en charge de sa demande et sur les délais de réponse**
- ❑ **Diminuer la réitération des demandes**

Quels livrables ?

- ❑ **Un dispositif d'envoi d'accusés de réception type** (en particulier pour les courriels)
- ❑ **Des règles d'envoi d'accusés de réception personnalisés**

A/ Définir les règles d'accusés de réception de l'organisme / du service

Définir précisément les règles d'accusés de réception en fonction des canaux de contacts :

- ❑ Si la demande est prise en charge par courriel :
 - Envoyer automatiquement par courriel un accusé de réception type
 - Si la demande ne peut pas être traitée dans les délais prévus (cf. bonne pratique 12 du recueil), envoyer un courriel d'accusé de réception personnalisé, c'est-à-dire un courriel qui explique succinctement les causes du délai supplémentaire et donne une estimation de la date d'envoi de la réponse définitive



Les accusés de réception automatiques par courriel sont devenus une habitude pour l'utilisateur. S'il ne le reçoit pas, il risque alors d'envoyer une nouvelle fois sa demande pour être sûr qu'elle soit bien prise en charge

Comment ?

- ❑ Si la demande est prise en charge par courriel :
 - Si la réponse peut être formulée dans les délais prévus, la réponse fait office d'accusé de réception
 - Si la réponse ne peut pas être formulée dans les délais prévus, envoyer un courrier / SMS / courriel (afin de réduire les coûts d'affranchissement) d'accusé de réception personnalisé
- ❑ Si la demande est prise en charge par téléphone ou au guichet et que le conseiller ne peut pas répondre immédiatement :
 - Si l'adresse courriel de l'utilisateur est connue, envoyer par courriel un accusé de réception
 - Si l'adresse courriel n'est pas connue :
 - Si la réponse peut être formulée dans les délais prévus, la réponse fait office d'accusé de réception
 - Si la réponse ne peut pas être formulée dans les délais prévus, envoyer un courrier d'accusé de réception personnalisé

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte des engagements 10, 11, 12 et 13 sur les réponses aux courriers, courriels et sur la prise en charge des appels téléphoniques et des réclamations

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Rédiger les accusés de réception

- ☐ Rédiger les accusés de réception type et paramétrer leur envoi automatique
- ☐ Rédiger les accusés de réception personnalisés

C/ Quelques bonnes pratiques

- ☐ Lors de l'accusé de réception automatique, rappeler les engagements de délais (par exemple : *vous recevrez une réponse sous 5 jours*)
- ☐ L'accusé de réception peut également rappeler un récapitulatif de la demande (motif, adresse courriel de l'utilisateur...)
- ☐ En cas de message d'attente, privilégier un délai de réponse précis (*nous vous enverrons une réponse sous X jours*) plutôt qu'une phrase générique (*nous vous répondrons dans les meilleurs délais*) à laquelle l'utilisateur ne croit plus

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir les règles d'accusés de réception de l'organisme / du service	...	...
Rédiger les accusés de réception	...	...
Mettre en place le dispositif d'accusés de réception (paramétrage du site internet...)	...	...
Conduire le changement (communication vers les équipes et suivi de la mise en œuvre)	...	...

Quel plan d'action ?



Exemple d'accusé de réception type

Bonjour,

Votre demande a été correctement prise en compte.
Cette demande va être traitée dans un délai de 5 jours.

Ci dessous, un récapitulatif de votre message :

Email : anais.desprez@gmail.com
Demande : Autres informations pratiques
Motif : Je souhaite d'autres informations pratiques
Message : Objet : Réclamation quant à la qualité de l'accueil à l'Urssaf Puy-de-Dôme

Exemple d'accusé de réception personnalisé

Bonjour Monsieur X,

J'ai bien reçu votre courrier dans lequel vous nous informez que...

J'ai transmis votre dossier à un conseiller spécialisé qui vous répondra dans un délai de 15 jours.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées

XX

L'exemple de l'AcoSS

Bonne pratique n° 16 : Evaluer auprès des usagers la clarté, la pertinence et la fiabilité de l'information délivrée (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Diminuer le nombre de contacts entrants et la réitération
- ❑ S'améliorer en continu pour mettre à la disposition des usagers et des agents un socle d'informations solide et accessible
- ❑ Garantir une mise à jour régulière de ce socle
- ❑ Améliorer la satisfaction des usagers, en étant à leur écoute

Quels livrables ?

- ❑ Un dispositif multicanal d'évaluation de la clarté, de la pertinence et de la fiabilité de l'information délivrée, à chaud et à froid
- ❑ Un dispositif d'analyse et de diffusion interne des résultats obtenus

A/ Evaluation par les agents et l'encadrement de proximité

Chaque organisme / service peut évaluer la qualité de l'information délivrée :

- ❑ Lors de chaque contact avec les usagers :
 - en demandant directement à l'utilisateur s'il a bien compris les informations communiquées (soit à l'issue de l'entretien, soit à chaque étape clé des raisonnements complexes)
 - en incitant l'utilisateur à reformuler. La reformulation permet en effet de s'approprier l'information en l'exprimant avec « ses propres mots »
 - en identifiant les marqueurs de l'incompréhension. Les agents doivent en effet rechercher les indices indiquant que l'utilisateur n'a pas compris l'information : absence de réaction, utilisation du champ lexical du doute (« je crois », « il me semble », « à peu près »...)
- ❑ En continue, à l'aide de diagnostics réguliers (semestriels ou annuels) sur la qualité de l'information délivrée. Il s'agit de réaliser des analyses ponctuelles pour identifier :
 - L'homogénéité de l'information diffusée sur les différents canaux (mailing, site internet, ...)
 - La clarté des termes employés (vocabulaire techniques...)
 - La quantité de l'information diffusée (nombre de plaquettes disponibles, nombre de pages sur le site internet...)
 - La véracité de l'information diffusée (suite à des évolutions juridiques...)
 - ...
- ❑ Cette analyse ponctuelle peut être réalisée à l'aide d'une « grille d'analyse » formalisée au préalable par le service / l'organisme.

Comment ?

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

- ❑ Exemple de grille d'analyse formalisée par le Régime social des indépendants (RSI), pour évaluer la clarté et la pertinence des réponses envoyées :

GRILLE D'ANALYSE COURRIELS					
					
RESSENTI GLOBAL	1	3	NOTE (1 à 3)		
(à remplir dès la fin de la lecture)					
SUR LA FORME					
	1	3	NOTE (1 à 3)	REMARQUES	Evolution du courriel type ?
Structure générale	Certains étapes du discours sont manquantes ou incomplètes / la structure nuit à la compréhension du courriel	Toutes les étapes du discours sont respectées. La structure favorise la compréhension du courriel			X
Syntaxe / vocabulaire / orthographe	Syntaxe ou orthographe déficiente, vocabulaire inapproprié	Syntaxe claire, vocabulaire précis et approprié, orthographe juste			
L'amabilité / la courtoisie / l'empathie	Ton administratif et technique	Réponse humaine et courtoise			
SUR LE FOND					
	1	3	NOTE (1 à 3)	REMARQUES	Evolution du courriel type ?
Accusé de réception et reformulation de la demande	Le courriel n'accuse pas ou mal réception de la demande / la demande n'est pas ou mal reformulée	Le courriel accuse bien réception de la demande / la demande de l'assuré est bien reformulée. Cette reformulation rassure l'assuré sur la bonne compréhension de sa demande			X
La réponse	Réponse erronée ou incomplète (il manque un élément de réponse ou une pièce jointe / ex)	Réponse complète et exacte (tous les éléments de réponse nécessaires sont présents, les pièces jointes mentionnées sont toutes attachées au courriel)			
Valorisation et Crédibilité	La crédibilité du RSI est potentiellement compromise par la réponse apportée	La réponse apportée participe à la crédibilité du RSI			

Comment ?

Bonne pratique n° 16 : Evaluer auprès des usagers la clarté, la pertinence et la fiabilité de l'information délivrée (2/3)

B/ Evaluation par l'organisation

- Les évaluations peuvent être réalisées :
 - à chaud afin de mesurer la qualité de l'information transmise à l'occasion d'un contact en particulier. Rapide, cette évaluation consiste en quelques courtes questions posées à l'issue du contact dans le but d'anticiper toute dégradation de la satisfaction des usagers. Une fois identifiés, les usagers ayant mal compris une information peuvent alors faire l'objet d'un traitement spécifique afin de limiter les risques de réitération et d'augmenter leur satisfaction.
 - à froid afin d'évaluer la qualité de l'information dans son ensemble. Réalisées de manière plus espacée (fréquence annuelle ou semestrielle), les enquêtes à froid permettent d'identifier les tendances de fond et les évolutions structurelles à mettre en œuvre. L'évaluation de la qualité de l'information est souvent incluse au sein d'une enquête plus large (enquêtes de satisfaction par exemple).
- Qu'il s'agisse d'évaluation à chaud ou à froid, le questionnaire doit être constitué de questions fermées. Toutefois, il est important d'inclure à la fin du questionnaire une question ouverte sur les suggestions/améliorations à apporter au service. Elle fournit un espace d'expression libre à l'interviewé, souvent riche d'enseignements.

- Quels sont les outils existant pour mesurer la clarté de l'information ?

	Outils disponibles	A chaud	A froid
Sur Internet	Sondage : afin d'évaluer l'information délivrée « en direct » sur internet, il est possible de réaliser de courts sondages en ligne (de 1 à 5 questions maximum). Ces derniers peuvent être inclus « en dur » dans la page consultée ou apparaître sous forme de pop-up 	X	
Par écrit	Sondage flash envoyé par mail : quelques jours après l'envoi d'un courrier ou d'un mail, un sondage flash semblable au sondage sur internet peut être envoyé par mail. Les usagers cliquent alors sur le lien indiqué dans le mail et répondent aux 4 à 5 questions posées	X	
	Enquête de satisfaction envoyée par courrier / mail : questionnaire de fond balayant l'ensemble des thématiques à évaluer. L'enquête peut être diffusée de deux manières différentes : en version papier à retourner par La Poste (nécessite de prévoir une saisie – automatique ou manuelle – des réponses) ou grâce à un lien vers le questionnaire en ligne NB : la même enquête peut être réalisée en interne, afin de recueillir la perception des agents sur la qualité de l'information diffusée		X
Par téléphone	Sondage administré par l'agent qui consacre une minute, en fin d'appel, pour poser de rapides questions sur le traitement du contact (*)	X	
	Sondage SMS à l'issue de l'appel : l'utilisateur reçoit sur son téléphone 1 à 2 questions fermées auxquelles il répond lui aussi par SMS	X	
	Enquête de satisfaction : semblable aux enquêtes envoyées par mail ou par courrier, ces évaluations sont organisées dans le cadre de campagnes d'appels sortants pendant lesquelles les agents des plateformes téléphoniques posent par téléphone les questions de l'enquête (*)		X
En face à face	Sondage à l'issue du contact : à l'issue de l'entretien, l'agent ayant traité la demande pose en face à face les questions relatives à la qualité de l'information transmise	X	
	Questionnaire auto-administré : à l'issue du contact, les usagers sont invités à remplir un rapide questionnaire qu'ils remettent ensuite à un agent ou dans une urne. Des bornes peuvent également être utilisées pour mesurer la qualité du contact et de l'information transmise (borne SNCF par exemple)	X	

- ❑ (*) D'une manière générale, un biais existe lorsque les enquêtes de satisfaction sont réalisées à l'oral par un agent de l'organisme / du service, les usagers ayant moins tendance à exprimer des avis tranchés. Ce constat est d'autant plus vrai lorsque c'est l'agent qui a répondu à l'utilisateur qui réalise l'enquête de satisfaction.
- ❑ Deux solutions existent afin de contourner ce biais :
 - Par téléphone, faire réaliser l'enquête par un SVI : dès que l'appel est terminé, l'utilisateur est orienté vers un SVI qui pose deux à trois questions fermées
 - En face à face ou par téléphone, faire réaliser l'enquête par un tiers « neutre » (ex : institut de sondage). Ce dispositif est généralement coûteux

C/ Co-construction de l'information diffusée

- ❑ Au-delà de l'évaluation proposée, des travaux peuvent être réalisés pour co-construire avec les usagers l'information diffusée, afin de garantir sa clarté et sa pertinence.
- ❑ L'utilisateur peut alors être intégré dans des dispositifs amonts permettant de co-construire l'information/le service. L'organisation de focus-groupe ou la réalisation d'entretiens plus approfondis sont particulièrement précieux lorsqu'il s'agit de tester un support : courrier-type, formulaire, site internet etc.
- ❑ Ce type d'outil permet de valider ou de faire évoluer des choix éditoriaux ou ergonomiques en soumettant une version bêta du support que les usagers seront amenés à commenter et à améliorer le cas échéant. (cf. retour d'expérience DGFIP)
- ❑ Pour ce type de dispositifs, la sollicitation des usagers peut se faire de différentes manières :
 - En sollicitant des usagers en accueil physique
 - En constituant un vivier d'utilisateurs volontaires, par exemple en demandant à la fin des questionnaires de satisfaction si l'utilisateur accepte d'être recontacté pour participer à d'autres enquêtes ou à des entretiens d'approfondissement (si accord : redemander les coordonnées complètes)
 - A l'aide d'un institut de sondage
 - ...

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir le contenu et le périmètre des évaluations	...	...
Mettre en place les évaluations	...	...
Identifier et former les agents au téléphone et à l'accueil physique	...	...
Piloter le socle d'informations et l'améliorer en continu	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 16 : Evaluer auprès des usagers la clarté, la pertinence et la fiabilité de l'information délivrée (3/3)



A/ Refonte du site internet de la DGFiP

- ❑ Le site impots.gouv.fr jouit d'une bonne notoriété (70% des contribuables le connaissent). La DGFiP souhaite toutefois en accroître son usage. Pour ce faire, il a été décidé début 2014 de refondre le site, afin de :
 - Repenser l'architecture actuelle, datant d'une douzaine d'années
 - Elargir son périmètre à d'autres contenus informatifs et services en ligne (timbres fiscaux, amendes, produits locaux comme les cantines scolaires, crèches ou frais hospitaliers,...)
 - Créer un espace sécurisé unifié pour les contribuables
- ❑ La DGFiP a souhaité associer ses usagers dans la conception de la nouvelle version d'impots.gouv.fr. En développant un site adapté aux besoins des contribuables, la DGFiP a pour objectif d'accroître l'usage des services numériques et l'autonomie des internautes dans la recherche d'informations et de réalisation de démarches en ligne.
- ❑ La DGFiP a, ainsi, mis en place un dispositif miroir associant contribuables et agents des finances publiques.
 - Un panel représentatif d'une trentaine de contribuables (âge, profession, appétence technologique...) complété de 30 agents volontaires répartis sur tout le territoire et appartenant à divers services a été identifié.
 - 3 ateliers d'une journée, en présentiel, ont été (ou seront) organisés avec les agents et / ou avec les usagers (une dizaine de participants de chacune de ces populations présents) visant à partager/valider avec les participants les maquettes de nouveaux services, nouvelles mises en page et de vérifier avec eux la clarté des informations proposées, l'ergonomie du site...
 - En alternance et complément, trois ateliers en ligne, sur un espace internet collaboratif « Faire simple » ont été animés permettant de faire rebondir l'ensemble du panel sur les orientations prises lors des réunions en présentiel
- ❑ L'écoute des besoins des usagers et des agents a été ressentie très positivement par les participants, qui démontrent d'atelier en atelier un réel intérêt au projet de refonte du site impots.gouv.fr et une forte satisfaction. Ce dispositif miroir constitue également un facteur de sûreté pour l'administration : par exemple dans le choix de dénominations des rubriques du site compréhensibles simplement à la fois par les usagers et les agents.
- ❑ S'agissant des points d'attention, on relève une certaine difficulté pour des agents de s'extraire des complexités de leur métier, des procédures internes et du système d'information dans leur évaluation du site (anticipation d'éventuelles difficultés de gestion vs. valorisation des améliorations apportées par les nouveaux services).
De plus, les usagers sont multiples et portent, selon leur profil, des recommandations contradictoires, sur lesquelles la DGFiP a dû arbitrer (exemple d'une double entrée pour l'accès au compte personnel sur la page d'accueil du site et par démarche – vue comme redondante par certains ou appréciée par d'autres).

**L'exemple
de la DGFiP**

- ❑ Ces travaux ont déjà permis d'obtenir de premiers résultats. Par exemple, à l'issue d'un atelier, la DGFIP a revu le carrousel de la page d'accueil du site : ralentir la vitesse de défilement, réduire la taille du carrousel et le nombre d'informations, choisir des contenus très opérationnels et proches des besoins/ de l'actualité (mise en avant de foire aux questions, en lien avec l'actualité des contacts des usagers)

Facteurs clés de succès



Constituer un panel d'usagers et d'agents de différents profils, pour s'assurer de la représentativité des axes d'amélioration proposés
Proposer des versions de test le plus abouties possibles, pour mettre les usagers et les agents en « situation réelle », au plus proche de leur parcours – exemple pour un site internet, tester sur différents supports (PC, smartphone, tablette)
Simplifier au maximum les ateliers en ligne (en termes d'accessibilité et d'identification pour les participants, de travaux à réaliser...) afin de maximiser la participation

B/ Prise en compte rapide des remontées des usagers et l'amélioration au fil de l'eau de l'information délivrée

- ❑ Depuis un an, la DGFIP a mis en place un dispositif d'écoute et de remontée hebdomadaire via ses services à distance (centres de contacts Impôts Service et Prélèvement Service) du niveau de clarté de l'information perçu par les usagers.
- ❑ Chaque semaine, les responsables des centres de contacts relèvent et transmettent les principaux motifs de contacts des contribuables et les questions soulevées par les usagers.
- ❑ Se fondant sur ces bilans hebdomadaires, les équipes de la mission de relation avec le public et de direction de la communication identifient les actions:
 - Ajout, modification d'informations sur le site internet
 - Diffusion dans le réseau d'éléments de langage sur les réponses à apporter aux contribuables
 - Promotion ou communication d'informations pro-actives correspondantes aux préoccupations des contribuables

**L'exemple
de la DGFIP**

Bonne pratique n°17 : Informer proactivement l'utilisateur (par le canal de contact le plus direct) lorsque le traitement de sa demande est effectué (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Rassurer l'utilisateur
- ❑ Réduire et maîtriser les flux de contacts entrants
- ❑ Répondre à l'attente ultime des utilisateurs en terme de relation utilisateurs
- ❑ Développer la connaissance de l'offre de service de l'organisme / du service pour l'utilisateur

Quels livrables ?

- ❑ Une description des parcours utilisateurs, en mettant en évidence les situations de vie sur lesquelles l'information proactive serait pertinente
- ❑ Un dispositif d'information proactive (canaux, messages à diffuser, règles d'envois...)

A/ Identifier les situations de vie et les types d'utilisateurs pour lesquels appliquer de l'information proactive

- ❑ Pour chaque type d'utilisateur, identifier précisément :
 - Les étapes du parcours utilisateurs, par événement de vie (par exemple pour l'événement de vie « demander une nouvelle allocation à la Cnaf » : simulation du droit ou non à l'allocation, demande des pièces justificatives à fournir et des éventuels formulaires à remplir, remplissage puis dépôt du dossier, réception de la notification du droit, suivi du versement des prestations) – Cf. bonne pratique 10 du recueil
 - Croiser ces étapes du parcours utilisateurs avec les motifs de contacts (par exemple, forte proportion d'appels avec le motif « Où en est mon dossier »)
- ❑ En déduire les situations de vie pour lesquelles appliquer de l'information proactive :
 - A la suite du traitement d'une demande
 - A la suite de la réalisation d'un virement
 - A la suite de la réception d'un dossier
 - ...

Comment ?

B/ Sélectionner les canaux d'information proactive

- ❑ Différents canaux d'information proactive sont envisageables (cf. page suivante)
- ❑ La sélection des canaux dépend des :
 - Moyens dont dispose l'organisme / le service pour mettre en place l'information proactive
 - Types d'utilisateurs concernés (sont-ils équipés en smartphones ? Quel taux d'utilisation de l'espace personnalisé ?...)
 - Niveaux d'information sur les coordonnées des utilisateurs
 - ...

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

□ Détail des principaux canaux pour produire une information proactive :

Canal	Avantages	Inconvénients
 Appel sortant	- Maximise la réassurance de l'utilisateur - Personnalise l'information délivrée - Permet de rebondir sur d'autres dossiers en cours pour l'utilisateur	- Canal coûteux - Nécessite parfois d'appeler plusieurs fois l'utilisateur pour arriver à le joindre sans garantie
 SMS	- Garantit un très bon niveau de lecture (90% des sms sont lus par les usagers) - Permet d'automatiser l'envoi de l'information proactive	- Nécessite d'avoir les numéros de portable des usagers - Coût du SMS élevé (7 centimes d'euros environ selon les opérateurs), en cas d'envoi à grande échelle
 Courriel	- Très faibles coûts d'envoi - Permet d'automatiser l'envoi de l'information proactive - Permet de donner des liens vers l'espace personnalisé de l'utilisateur sur le site internet (tout en gardant une identification de l'utilisateur) - Bons taux de lecture grâce aux <i>Smartphones</i> (44% de la population française équipée en <i>smartphones</i>)	- Nécessite de récupérer les adresses courriels active des usagers (lors des contacts avec eux, lorsqu'ils réalisent des démarches en ligne... cf. bonne pratique n°30) - Difficulté « d'exister » dans les boîtes mails des usagers - Risque d'atterrir dans les spams - Faible sentiment de personnalisation

□ En plus de ces canaux, deux solutions intermédiaires permettent de rassurer l'utilisateur :

- Une information en temps réel sur un espace personnalisé du site internet de l'organisme / du service
- Un système de notification via les applications smartphones

□ Ces solutions présentent l'avantage d'être gratuites mais nécessitent :

- Un investissement initial important (pour développer les applications, mettre en place un espace personnalisé...)
- Un dispositif de communication à destination des usagers

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les situations de vie et les types d'utilisateurs pour lesquels appliquer de l'information proactive	...	...
Sélectionner les canaux d'information proactive	...	...
Etudier l'impact et définir les besoins (SI, processus...)	...	...
Mettre en œuvre et déployer le dispositif	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n°17 : Informer proactivement l'utilisateur (par le canal de contact le plus direct) lorsque le traitement de sa demande est effectué (2/2)

- ❑ Air France a mis en place un dispositif pro-actif « Le Rappel Opérationnel Client » (ROC) pour améliorer sa relation client. Ce dispositif fonctionne par SMS, courriel ou fax (selon les choix du client) avant et après le vol :

Avant le vol

- ❑ Retard d'un vol
- ❑ Modification de la porte d'embarquement
- ❑ Confirmation de l'achat du billet
- ❑ ...

Après le vol

- ❑ Excuses et dédommagements automatiques en cas de retard important du vol
- ❑ Information sur la récupération des bagages (en particulier si le bagage est manquant à l'arrivée)
- ❑ ...

- ❑ Ce dispositif rencontre un vif succès (près de deux millions de SMS envoyés par an) et génère une forte satisfaction : alors que ce service sert d'une manière générale lors d'une situation perturbée (retard, perte d'un bagage...), il génère un taux de satisfaction de plus de 75%. Ses atouts sont « l'aspect pratique de la communication par SMS » et la « réactivité du service »



La situation de départ

- ❑ Sollicitation des services du 3949 / file information pour des actes à faible valeur ajoutée
- ❑ Engorgement du service (en 2009 : 16 490 506 appels sur la file « information / indemnisation ») taux de décroché dégradé 58%
- ❑ Insatisfaction des demandeurs d'emplois : engorgement des files d'attente au téléphone

Le projet

- ❑ Pôle emploi a mis en place des SMS d'information proactive pour :
 - Réduire les flux d'appels entrants et visites en agence en informant de manière proactive sur un changement de relevé de compte bancaire, l'envoi d'un paiement ainsi que la réception de la demande d'allocation
 - Rassurer le demandeur d'emploi
 - Améliorer la satisfaction des demandeurs d'emploi en adaptant un canal de distribution et de communication rapide et simple
 - Réduire le coût de sollicitation d'un conseiller, estimé à 4 euros en situation d'accueil téléphonique vs. 0,067 euros pour un SMS
- ❑ Zoom sur les modalités d'envoi des SMS :



Pour confirmer l'enregistrement d'un nouveau RIB

Principe: Lors d'une modification de relevé d'identité bancaire sans présence du demandeur d'emploi
(ex : traitement *back-office*, modification sur Internet)

⇒ Un SMS ou un courriel est envoyé au demandeur d'emploi afin de lui confirmer l'enregistrement de sa demande de modification

Pour informer de l'envoi du paiement

Principe: pour les demandeurs d'emploi qui ont un consentement SMS et pas de consentement MAIL

⇒ Un SMS de confirmation leur est envoyé à J+1 lors de la mise en paiement

⇒ entre 1 200 000 et 1 900 000 SMS mensuels

□ Résultats constatés :

- 3 millions de demandeurs d'emplois ont souscrit au *push* SMS en 2012
- 18 millions de SMS ont été envoyés aux demandeurs d'emplois en 2012, pour un coût annuel de 1,5 million d'euros
- Baisse du volume d'appels de près de 30% entre 2010 et 2012, dans un contexte de hausse du chômage

□ Afin de réduire les coûts, Pôle emploi souhaite profiter du fort taux d'équipement en smartphones des Français (58%) pour :

- Promouvoir les *push mails*, en faisant évoluer le consentement si besoin (NB. : la promotion des *push mails* ne doit pas nuire au taux de lecture de l'information délivrée)
- Promouvoir les applications mobiles et le système de notification

**L'exemple
de Pôle
emploi**

Facteurs clés de succès



Identifier précisément les événements de vie qui génèrent des contacts à faible valeur ajoutée

Laisser le choix à l'utilisateur de recevoir ou non les SMS

Connaître les numéros de portable de ses usagers

Commencer l'envoi des SMS sur un périmètre restreint pour vérifier leur utilité

Faire évoluer l'approche en fonction des évolutions fonctionnelles des terminaux

Bonne pratique n° 18 : Revoir la forme des courriers et courriels administratifs (simplification du langage administratif, incarnation des valeurs de l'organisme / du service ...) 1/2

Pourquoi ?

- ❑ **Diminuer la réitération** (fournir des réponses claires et compréhensibles)
- ❑ **Homogénéiser les réponses, quel que soit le canal utilisé ou la structure locale contactée**
- ❑ **Faciliter la rédaction des réponses** (recherche simplifiée de paragraphes types, composition des courriers facilitée...)

Quels livrables ?

- ❑ **Une « charte » rédactionnelle**, indiquant notamment la structure type d'un courrier (ou courriel), et précisant les valeurs de l'organisme à mettre en avant (professionnalisme, empathie...)
- ❑ **Une banque de paragraphes types mise à jour et homogénéisée** entre les canaux et les structures locales
- ❑ **Une procédure de mise à jour en continu de la banque de paragraphes types** (en fonction des évolutions réglementaires par exemple)

A/ Constituer une charte rédactionnelle interne

- ❑ Définir la structure type d'un courrier / courriel de réponse (introduction, accusé de réception / reformulation des faits, argumentaire, excuses en cas de dysfonctionnement interne, conclusion)
- ❑ Définir les valeurs que souhaite mettre en avant l'organisme (la proximité, le professionnalisme...)
- ❑ En déduire les phrases et expressions clés qui permettront d'incarner ces valeurs

Valeurs :	Professionnalisme	Proximité	Empathie
Phrases clés pour incarner ces valeurs :	• <i>Après une recherche approfondie</i> • <i>Pour améliorer la qualité de notre service...</i>	• <i>Cher Monsieur, Chère Madame</i> • <i>Votre conseiller</i> • <i>Afin de mieux vous satisfaire ...</i>	• <i>Je comprends</i> • <i>Au nom de XX, je m'excuse pour la gêne occasionnée</i> • ...

Comment ?

- ❑ Identifier les autres informations à faire paraître sur les courriers / courriels (l'adresse du site internet, voies de recours possibles, horaires de l'accueil téléphonique...)
- ❑ Définir graphiquement la charte des nouveaux courriers (couleurs de police, quels textes sont en gras, où est situé le logo de l'organisme...)
- ❑ Si possible, intégrer cette charte dans les outils existants, afin d'éditer automatiquement des courriers et courriels chartés

NB. : il s'agit d'une démarche nationale, afin de s'assurer d'une homogénéité des courriers / courriels entre les différentes structures locales

B/ Mettre à jour et homogénéiser la banque de paragraphes types

- ❑ Identifier les thèmes récurrents de demandes usagers (quelles prestations concernées...) et les motifs de demande (réclamation, demande d'information, demande d'acte de gestion...)
- ❑ En déduire une feuille de route de mise à jour des paragraphes types, en commençant par les paragraphes les plus utilisés / les plus pertinents

Lien avec les engagements Marianne

Permet l'atteinte de l'engagement 9- Nous sommes attentifs à la lisibilité et à la clarté de nos courriers et courriels



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la répétition
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

- ❑ Récupérer les paragraphes types déjà rédigés au sein des organismes locaux ou par les agents, et conserver les meilleurs pour alimenter la banque de paragraphes types
- ❑ Rédiger les paragraphes manquants, en s'assurant à chaque fois :
 - Qu'ils sont compréhensibles (par exemple, éviter les numéros d'articles de loi ou les renvoyer en bas de page dans une rubrique spécifique)
 - Qu'ils respectent les valeurs de la charte
 - Qu'ils sont courtois
 - ...
- ❑ Tester les paragraphes types auprès des collaborateurs et des usagers afin de s'assurer de leur pertinence et de leur clarté
- ❑ Valider les paragraphes types et les diffuser à l'ensemble des collaborateurs concernés, en même temps que la charte rédactionnelle. Les agents doivent être sensibilisés à l'utilisation de cette banque, notamment pour éviter les « copier/coller » à partir de leurs précédents courriers. La tendance est aujourd'hui à la centralisation des banques de paragraphes types pour éviter une hétérogénéité dans la qualité des courriers / courriels sortants en fonction des zones géographiques
- ❑ NB. : plus la structure type des courriers sera figée et plus la banque de paragraphes types sera étayée, moins le besoin de supervision des agents sera important. A l'inverse, si une grande latitude est laissée aux agents pour rédiger les courriers, l'implication des managers doit être plus importante pour s'assurer de la qualité des courriers sortants (cf. illustration de la SNCF page suivante)

CI Définir une procédure de mise à jour régulière de la banque de paragraphes types

- ❑ Définir une procédure participative (à l'initiative des agents qui utilisent les paragraphes types par exemple) afin de faire remonter les paragraphes types qui doivent être modifiés, supprimés, ou ajoutés
- ❑ Analyser régulièrement les remontées des agents (écoute interne) et des usagers pour mettre à jour la banque de paragraphes types. Suivre également la répétition en fonction des courriers envoyés pour identifier les courriers non compris par les usagers
- NB. : la procédure de mise à jour régulière est essentielle pour garantir l'utilisation et l'homogénéité des paragraphes. Si elle n'est pas appliquée, cette banque sera rapidement dépassée et les agents utiliseront leurs propres paragraphes types
- ❑ Déployer la procédure de mise à jour

Modalités pratiques	Qui	Quand
Constituer une charte rédactionnelle interne	...	...
Mettre à jour et homogénéiser la banque de paragraphes types	...	...
Définir une procédure de mise à jour régulière de la banque de paragraphes types	...	...

Comment ?
(suite)

Quel plan d'action ?

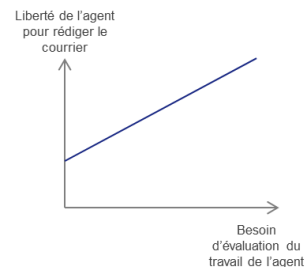
Bonne pratique n° 18 : Revoir la forme des courriers et courriels administratifs (simplification du langage administratif, incarnation des valeurs de l'organisme / du service ...) 2/2

- ❑ **Le Conseil d'orientation de l'édition publique et de l'information administrative** (Coepia), placé auprès du Premier ministre, exerce une fonction d'évaluation, d'expertise et de conseil dans les domaines suivants :
 - l'édition publique et les publications administratives, quel que soit leur support
 - l'information et le renseignement administratifs
 - la mise à disposition des données publiques
- ❑ A ce titre, le COEPIA a publié **un guide pour améliorer la qualité de l'information administrative**. Ce guide est destiné à donner des pistes concrètes d'amélioration et porte sur l'ensemble des canaux de contact (web, téléphone, courrier, accueil physique). Il permet à chacun de réaliser un autodiagnostic pour évaluer sa pratique et identifier les plans d'actions opérationnels. Ce guide se veut donc être un outil opérationnel, pratique et utile pour la gestion au quotidien de l'information administrative
- ❑ Ce guide est disponible sur le site du SGMAP

- ❑ Transilien SNCF a mis à jour, en 2012, sa banque de paragraphes types afin d'améliorer sa qualité de relation clients. Ce travail a eu une incidence sur l'évaluation des conseillers

- ❑ **L'importance du dispositif d'évaluation des agents qui rédigent les courriers dépend de leur marge de manœuvre pour les concevoir.**

Plus les agents ont de liberté (peu de paragraphes type, structure type de courrier modifiable par l'agent, les courriers ne sont pas générés automatiquement...) plus le dispositif d'évaluation doit être important :



- ❑ Transilien SNCF laisse une grande liberté aux agents pour modifier les courriers types, afin de favoriser la personnalisation. **L'entreprise a donc mis en place un dispositif d'évaluation poussé** pour s'assurer d'un bon niveau de personnalisation et de l'incarnation des « principes directeurs » de la marque :

Une grille d'évaluation détaillée

Une grille d'évaluation sous forme de tableau à plusieurs colonnes et lignes, utilisée pour noter les performances des agents.

- La grille permet entre autres de vérifier l'application de 4 principes directeurs fixés par Transilien : empathie, personnalisation, professionnalisme et amabilité

Un effort de supervision lors de la prise de poste



- Lors de la prise de poste, toutes les réponses du conseiller sont évaluées à l'aide de la grille
- Des retours quotidiens sont réalisés auprès du conseiller

Des entretiens mensuels pour s'améliorer en continu



- 6 réponses par conseiller sont évaluées chaque mois et font l'objet d'un retour personnalisé

La situation de départ

- ❑ Les études clients montrent que le courrier est un canal prépondérant dans la relation entre la CNAMTS et ses assurés (21% des clients contactent la CNAMTS par courrier)
- ❑ Les taux de satisfaction sur la « clarté des réponses courrier » et les « délais de réponse » tournent autour de 75%
- ❑ Les taux de réitération estimés sur le courrier sont de près de 30%
- ❑ Un diagnostic interne montre l'hétérogénéité des paragraphes types entre les CPAM. De plus, le national n'a pas accès aux bases locales pour les améliorer ou pour partager les bonnes pratiques entre les CPAM

Le projet

- ❑ Entre 2010 et 2012, la CNAMTS a mené un important travail de refonte de ses courriers
- ❑ Une nouvelle charte a d'abord été définie au national, avec l'aide d'une agence spécialisée afin de définir un cadre structurant (sur la forme et sur le fond) pour les courriers
- ❑ Six valeurs clés ont été identifiées, que doivent désormais incarner les courriers :

1. <u>Individualiser</u> mon courrier	4. <u>Inciter</u> à l'action
2. <u>Montrer</u> ma proximité	5. <u>Valoriser</u> mes services
3. <u>Renforcer</u> mon message	6. <u>Donner</u> des explications
- ❑ La charte a ensuite été testée auprès d'un panel d'assurés pour s'assurer de sa lisibilité et de sa pertinence
- ❑ En parallèle, les CPAM ont participé à la définition de nouveaux paragraphes types :
 - 2 CPAM par processus s'accordaient sur les paragraphes types associés (lors de groupes de travail réguliers)
 - Elles pouvaient solliciter l'appui d'un expert national
 - Un comité de rédaction national validait les paragraphes rédigés par les CPAM
- ❑ Un processus de mise à jour des paragraphes type a également été formalisé et mis en place :
 - Les agents ont à leur disposition un formulaire pour signaler les paragraphes type à supprimer, à amender ou manquant
 - Une CPAM analyse ces formulaires et les transmet (si besoin) aux CPAM qui ont rédigé le paragraphe concerné
 - Toute modification est validée par le comité national de validation
 - Un retour (en moins de 48h) est réalisé auprès des agents qui ont soumis un formulaire, pour les informer des suites données à leur demande
- ❑ L'ensemble des travaux a fait l'objet d'un déploiement généralisé en septembre 2012, lors d'un séminaire dédié

L'exemple de la CNAMTS

Facteurs clés de succès

Une démarche participative, avec une validation nationale
 Des valeurs clairement identifiées
 Une procédure de mise à jour des paragraphes type simple et pragmatique
 Une prise en compte de l'importance du changement pour les agents (véritable évolution de la culture client des agents)

Bonne pratique n° 19 : Développer l'ergonomie des sites internet et des applications mobiles (1/2)



- ❑ Faciliter la prise en main des sites internet et des applications mobiles, et développer le nombre de démarches en lignes réalisées
 - ❑ S'adapter aux pratiques et usages des internautes
 - ❑ Diminuer le nombre de contacts en améliorant la lisibilité de l'information diffusée et la simplicité des téléprocédures
 - ❑ Améliorer l'image de l'organisme / du service
-
- ❑ Un diagnostic de l'ergonomie actuelle des sites
 - ❑ Une mise à jour du site internet (éventuellement adaptée aux supports de consultations)

A/ Tester l'ergonomie des sites internet et applications mobiles

- ❑ Différentes méthodes et outils permettent de tester l'ergonomie du site internet (ou des applications mobiles) :
 - Tests usagers : réalisation d'entretiens avec une personne, qui s'exprime à haute voix tout en navigant sur le site internet. L'objectif est de comprendre ses comportements de navigation et d'identifier ses difficultés. Les tests usagers peuvent être affinés, par exemple en fixant à l'utilisateur des « défis » (ex : « essayez de réaliser cette démarche en moins de 3mn », « vous allez voir la page internet uniquement pendant 5 secondes, puis vous allez me dire ce que vous avez retenus », « la page internet va être floutée, vous allez me dire si vous arrivez quand-même à vous y retrouver »...)
 - Indicateurs de pilotage : suivi du taux de clics, du taux de rebonds, du nombre de pages vues, du taux d'abandon... par support. Cette vision peut être complétée de la consolidation des motifs de contacts liés au site internet (ex : « je n'arrive pas à me connecter », « je n'arrive pas à réaliser la démarche en ligne »...)
 - *Eye tracking* (oculométrie) : technique d'enregistrement des mouvements oculaires, permettant d'identifier sur une page internet les zones vues en priorité par les usagers
 - Audit : suivi d'une liste de critères ergonomiques à respecter (cf. exemples page suivante); etc.

 Ces tests peuvent être réalisés par type de support numérique (site mobile, site internet, applications...) et doivent prendre en compte les particularité des publics, notamment ceux en situation de handicap

- ❑ Rédiger un diagnostic de l'ergonomie numérique du service / de l'organisme, mettant en évidence les difficultés rencontrées par les usagers et les gains liés à une meilleure ergonomie de ces supports.

B/ Améliorer l'ergonomie des sites internet et applications mobiles

- ❑ Définir les principes directeurs ergonomiques des sites internet et application mobiles et les structurer au sein d'un plan d'amélioration
- ❑ Mettre en œuvre ce plan d'amélioration et suivre les nouveaux comportements de navigation des usagers pour mesurer l'impact des évolutions apportées

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

Exemple de bonnes pratiques ergonomiques :

Principe directeur	Critères associés	Description
Sobriété 	Simplicité	Un site web épuré renforce la crédibilité du service / de l'organisme
	Peu chargé	Les images animées sont déconseillées. Les animations doivent être privilégiées pour afficher des messages forts car elles attirent le regard de l'internaute
Lisibilité 	Clarté	Les informations écrites sont moins faciles à lire sur un écran que sur papier (25% de temps de lecture supplémentaire) ; le texte devra être suffisamment aéré
	Structuration	Le texte devra être structuré à l'aide de paragraphes et de titres de différents niveaux, afin d'en faciliter la lecture
	Organisation	Les éléments d'informations doivent être hiérarchisés par niveau d'importance. Les éléments les plus importants doivent figurer en haut de page
Utilisabilité 	Facilité de navigation	La « règle des 3 clics » stipule que toute information doit être accessible en moins de 3 clics
	Repérage	A tout moment le visiteur doit pouvoir être en mesure de se repérer dans le site. Le logo doit être présent sur toutes les pages, au même emplacement, et une charte graphique uniforme doit être appliquée à l'ensemble des pages.
	Liberté de navigation	Le site doit laisser la possibilité à l'utilisateur de revenir à la page d'accueil et aux principales rubriques par un simple clic, quelle que soit la page sur laquelle il se trouve. Les pages d'introduction ou pages interstitielles sont à éviter car elles allongent la navigation.
	Visibilité de l'adresse	L'URL de la page en cours doit être constamment visible et suffisamment explicite pour permettre à l'utilisateur de se repérer afin de faciliter sa navigation
	Homogénéité de la structure	Les éléments de navigation doivent être situés au même endroit sur toutes les pages, si possible avec une présentation uniforme d'une page à une autre
Rapidité 	Temps de chargement	Le temps d'affichage d'une page doit être le plus court possible (a majorité des internautes ne patientent pas plus de 15 secondes lors du chargement d'une page). Ce facteur dépend notamment de la connexion du visiteur, de la taille de la page et de ses images, ainsi que des capacités du serveur web.
	Images optimisées	La taille des images doit être optimisée, en choisissant un format adapté et un nombre de couleurs limité. Il est recommandé de ne pas dépasser 30 à 40 ko maximum par image, sauf action volontaire (par exemple dans le cas d'une image téléchargeable en haute résolution).
Interactivité 	Liens hypertextes	Les liens hypertextes favorisent la navigation transversale des internautes. Il est conseillé de mettre suffisamment de liens entre les différentes pages afin de limiter les retours à la page d'accueil.
	Découpage de l'information	Afin de permettre au visiteur de mieux assimiler l'information et, dans certains cas de susciter sa curiosité, il est préconisé de découper l'information. Le découpage de l'information peut notamment se traduire par un texte d'accroche et un lien conduisant à la suite de l'article.
	Facilitation des échanges	Des dispositifs de sondages simples permettent d'évaluer la pertinence d'une page ou la simplicité des démarches à réaliser (« trouvez-vous cette page utile »). L'utilisateur doit pouvoir également trouver facilement le moyen de contacter une personne, par courrier électronique ou grâce à un formulaire de contact.
	Personnalisation du site	Eventuellement, l'utilisateur peut personnaliser la site, en choisissant les modules à faire apparaître en première page (par exemple, sur les prestations / services qui le concernent) ou en modifiant les éléments graphiques (taille des polices, couleur...)
	Adaptativité	L'adaptativité caractérise la capacité du site web à personnaliser automatiquement le site sans intervention de l'utilisateur (par exemple en fonction de la situation géographique de l'utilisateur, de ses choix de navigation...)

Source : commencecamarche.fr

Modalités pratiques	Qui	Quand
Réaliser un diagnostic de l'ergonomie des supports numériques	...	...
Identifier un plan d'amélioration de l'ergonomie	...	...
Mettre en œuvre le dispositif d'amélioration retenue	...	...
Suivre et mesurer l'impact des dispositifs mis en œuvre	...	...

Comment ?
(suite)

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n° 19 : Développer l'ergonomie des sites internet et des applications mobiles (2/2)

- L'ergonomie du site Laposte.fr a été revue afin de simplifier l'accès aux informations et services en ligne en facilitant l'orientation du client et en dynamisant l'approche e-commerce, dans une logique multicanal renforcée
- En particulier, ce nouveau site propose désormais :
 - Des accès personnalisés, par type de profil, pour un accompagnement au quotidien : particulier, professionnel, entreprise, ..
 - Un espace qui met en avant les services pratiques en ligne de La Poste : besoin de suivre un envoi ? de calculer un tarif ? de trouver un bureau de poste ? ... Cet espace permet, en un seul clic, d'accéder au bon service
 - Un espace regroupant l'ensemble des e-boutiques de La Poste
 - Des passerelles vers le Service Consommateurs en ligne, et vers les comptes Facebook et Twitter de la Poste
 - Un lien direct vers le service consommateurs, adapté aux malentendants
 - Une navigation par blocs de couleurs différentes, facilitant la navigation (gris pour les services, jaunes pour les e-boutiques)

Page d'accueil du site internet Laposte.fr

Exemple de
laposte.fr





La situation de départ

- ❑ En juin 2012, la Cnaf a fait évoluer son site internet, pour en faire un outil à part entière de la relation usagers
- ❑ Après un an d'existence, une analyse fine des statistiques de navigation liées au site internet (taux de clics, taux d'ouverture des pages...) ont montré que :
 - 20% des consultations étaient réalisées depuis un smartphone, alors que le site internet n'était pas adapté au format mobile. En particulier, sur mobile, les usagers recherchent d'abord des informations de proximité
 - Les informations recherchées en priorité par les usagers n'étaient pas disponible en un clic depuis la page d'accueil : la rubrique « Mon compte » étant mise en avant au détriment de la visibilité des démarches à réaliser et des services proposés

Le projet

- ❑ La Cnaf a lancé un projet interne d'amélioration de l'ergonomie des supports internet, en partant des usages des internautes :
 - Le site internet met en avant les principales démarches à réaliser : « estimer vos droits », « faire une demande en ligne »... Il mémorise également les choix de l'utilisateur pour lui proposer d'office les actualités sur sa Caf. En particulier, la taille de la zone sur la page d'accueil où apparaît rubrique « mon compte » a été diminuée : les comportements usagers ont montré que cette rubrique n'avait pas besoin de prendre trop de place pour être visible
 - Le site internet propose de l'information simplifiée et contextualisée en fonction de la situation géographique de l'utilisateur. Conçu en « responsive design » (le site s'affiche automatiquement au format mobile si l'utilisateur le consulte depuis un smartphone), il propose d'emblée à l'utilisateur de saisir son code postal pour accéder aux rubriques liées à sa Caf. Etant donné que les sites mobiles sont régulièrement consultés dans les transports avec un réseau internet aléatoire, les images ont été allégées et la navigation simplifiée pour limiter le temps de chargement des pages
 - L'application mobile met l'accent sur la rubrique « Mon compte », privilégiant des utilisations à durées limitées mais fréquentes. L'application et le site mobile ne proposent pas l'ensemble des télé-procédures, car certaines sont trop complexes à réaliser sur petit écran
- ❑ Grâce à ce dispositif, la Cnaf propose à ses usagers une offre de services multicanal adaptée à leurs usages, entraînant une hausse de fréquentation du site internet de +40% et de la consultation sur mobile de +30% depuis 2012

**Exemple de
la Cnaf**

Facteurs clés de succès

Prendre en compte les usages des usagers, à l'aide d'une étude statistique détaillée de leurs comportements de navigation

Faciliter la connexion à la rubrique « Mon compte » (accessible depuis le site internet, le site mobile, et l'application), grâce à des codes envoyés par la Caf dès que l'utilisateur devient allocataire

Penser le site mobile en complément de l'application, pour avoir une offre complète

Bonne pratique n° 20 : Développer les outils d'orientation des usagers par téléphone (1/2)



Pourquoi ?

- Améliorer l'accessibilité des services téléphoniques
- Qualifier et enregistrer les demandes usagers, afin d'obtenir des indicateurs de pilotage fiable
- Eventuellement, développer le *selfcare* (traitement de la demande par l'utilisateur) pour les tâches simples, et diminuer ainsi le nombre d'appels à traiter par les agents

Quels livrables ?

- La sélection du mode d'orientation des usagers par téléphone
- La mise en place d'un outil pour orienter les usagers (scripts à destination des agents, SVI, outil de reconnaissance vocale)

A/ Quel(s) outil(s) d'orientation téléphonique mettre en place ?

- Deux grandes solutions existent pour orienter les usagers :
 - Des outils interactifs qualifient les demandes usagers et les orientent vers le service approprié. Ces outils permettent également d'apporter automatiquement des réponses à des demandes simples (personnalisées ou non, ex : *quel est le montant de mes prestations pour le mois de février ? / quand vais-je recevoir mon virement ?*) et de réaliser des démarches par téléphone (paiement d'une cotisation...). L'objectif est de dégager du temps pour les conseillers afin qu'ils se concentrent sur des tâches à forte valeur ajoutée
 - Des agents qualifient l'appel et orientent l'utilisateur vers le service approprié ou répondent directement à la demande : ce dispositif nécessite des scripts précis à destination des agents, pour pouvoir qualifier et / ou orienter rapidement l'appel. Cette solution est à privilégier lorsque les agents traitent des sujets variés, pour lesquels la mise en place d'un outil interactif serait trop complexe. Cette solution peut également être retenue en complément d'un outil interactif.

Comment ?

- Si l'organisme / le service fait le choix d'un outil interactif, il devra alors choisir entre un SVI (l'appelant interagit avec le serveur par l'utilisation des touches de son téléphone) ou la reconnaissance vocale (l'appelant interagit avec le serveur par la voix, sous forme de « texte libre » - l'utilisateur énonce une phrase en langage naturel et le serveur comprend sa demande - ou sous forme de « mots clés » - l'utilisateur prononce des mots parmi des propositions mentionnées par le serveur) :

Avantages du SVI

Le SVI est utilisable pour tous les utilisateurs, y compris ceux avec accent ou des difficultés d'élocution, contrairement à la reconnaissance vocale

Le SVI est plus simple à mettre en œuvre qu'un outil de reconnaissance vocale. Ce dernier nécessite un travail linguistique a priori pour identifier les champs sémantiques possibles et déterminer le vocabulaire qui sera employé par l'utilisateur

La navigation et les termes employés sont choisis par l'organisme / le service, ce qui permet d'être cohérent avec les autres supports de communication

Avantages de la reconnaissance vocale

La reconnaissance vocale facilite la navigation en cas d'arborescence complexe : en une phrase, l'utilisateur est orienté et s'évite ainsi plusieurs niveaux de choix

La durée d'appel est raccourcie si l'utilisateur connaît déjà les mots clés

Avec la reconnaissance vocale, l'organisme / le service s'adapte à ce que dit l'utilisateur, alors que dans un SVI, c'est l'utilisateur qui s'adapte au parcours déjà défini

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Quelles bonnes pratiques pour mettre en place un outil d'orientation téléphonique ?

Quelque soit la solution retenue, les bonnes pratiques sont :

- ❑ **Simplifier au maximum la première étape** : l'accroche de l'utilisateur est importante pour le familiariser avec l'outil et lui donner confiance. Les niveaux suivants peuvent être plus fournis en termes de choix et plus courts en termes de phrases (par exemple, juste en énonçant des mots clés)
- ❑ **Proposer les choix attendus par l'utilisateur** : l'enjeu de ses outils est de faire gagner du temps en automatisant les réponses aux demandes simples. Une étude préalable à la mise en place de ces outils doit permettre de répertorier les principales demandes qui peuvent être automatisées (réaliser un paiement, demander un document, connaître le montant de ses prestations, suivre l'avancée d'un dossier...) et de les prioriser en fonction des volumes générés. L'enjeu du serveur n'est pas de tout automatiser (au risque de perdre l'utilisateur dans un dédale de choix), mais bien de se limiter aux demandes simples et récurrentes
- ❑ **Rassurer régulièrement l'utilisateur**, en lui rappelant ses choix ou à l'aide de phrases clés « à tout moment, vous pourrez revenir à l'étape précédente ». En fin d'appel, une confirmation claire des choix et actions réalisées améliore la satisfaction usager. Un SMS récapitulatif peut également être envoyé à l'issue de l'appel

La règle du 3 * 3

La règle d'or pour s'assurer de la simplicité d'utilisation de l'outil d'orientation est : 3 niveaux maximum avec à chaque fois 3 choix maximum. A chaque niveau, l'utilisateur doit pouvoir revenir au niveau précédent (généralement #) ou demander à parler avec un conseiller (généralement 0 ou 9)

Comment ?
(suite)

C/ Pour aller plus loin

- ❑ Les smartphones permettent d'enregistrer et de qualifier des données importantes sur les usagers (recherches internet, agenda, courriels, géolocalisation...)
- ❑ Leur généralisation laisse entrevoir la possibilité d'orienter automatiquement les usagers par téléphone, en fonction des données enregistrées par le smartphone (par exemple, l'utilisateur fait des recherches sur internet sur les modalités d'obtention du RSA. Lorsqu'il appellera la Cnaf, un choix « si vous avez des questions sur le RSA, tapez X » lui sera directement proposé)
- ❑ Ce type d'orientation doit bien entendu être limité au respect de la vie privée de l'utilisateur et aux règles CNIL

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les demandes récurrentes, et les prioriser en fonction de leur capacité à être automatisée	...	...
Valider l'opportunité d'un outil Si c'est le cas, sélectionner le type d'outil approprié pour orienter les appels téléphoniques	...	...
Mettre en place l'outil d'orientation téléphonique	...	...
Mettre régulièrement à jour l'outil en fonction des types de demande, de l'actualité ...	...	...

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n°20 : Développer les outils d'orientation des usagers par téléphone (2/2)

- Les taxis G7 ont mis en place, dès 2001, un serveur vocal interactif afin de faciliter la réservation d'un taxi. Les objectifs visés sont :
 - Réduire le temps d'attente pour ses clients : un serveur vocal permet de vérifier en temps réel par GPS la disponibilité de la flotte des voitures et d'informer le client. Avant la mise en place de ce SVI, il devait attendre de pouvoir parler à un conseiller qui effectuait alors une recherche sur la disponibilité des taxis. Le temps de communication téléphonique a ainsi été divisé par 10 (2mn contre 20mn avant la mise en place du SVI)
 - Fidéliser ses clients : le SVI enregistre le numéro de téléphone du client ainsi que la dernière adresse mentionnée par le client. Lors de ses prochains appels, le SVI reconnaîtra le numéro et proposera automatiquement un taxi à l'adresse déjà connue. Le client peut ainsi réserver un taxi sans avoir à parler à un conseiller, ce qui permet de limiter la charge de travail pour ces derniers, tout en réduisant encore la durée de l'appel
- Ce SVI insiste notamment sur la réassurance auprès des clients :
 - A la fin de sa commande, le client peut ré-écouter plusieurs fois s'il le souhaite les informations liées à la réservation de son taxi (horaire, adresse...) en appuyant sur #
 - Un SMS peut être envoyé à l'issue de l'appel pour rappeler au client les informations liées à la commande de taxi
- Ce SVI mis en place en 2001 aura coûté 230 000€ à l'entreprise, pour une durée de projet de 1,5 ans

**Exemple
des « Taxis
G7 »**

Retour d'expérience du 3939 opéré par la Direction de l'information légale et administrative (DILA)

- ❑ La DILA est une direction d'administration centrale des services du Premier ministre. Issue de la fusion de la direction de la Documentation française et de la direction des Journaux officiels, elle est placée sous l'autorité du Secrétariat général du Gouvernement
- ❑ En particulier, la DILA gère le 3939 (« Allô Service public »), numéro unique d'information de premier niveau sur les services publics. En 2012, le 3939 a traité et orienté plus de 1,54 million d'appels



Orientation et réassurance des usagers

- ❑ La vocation généraliste du 3939 implique des thèmes d'appels variés, allant d'une question sur une carte grise à des demandes concernant les horaires d'ouvertures de tel ou tel administration. Du fait de la grande diversité des demandes et de leur nature parfois complexe, la DILA a privilégié une qualification des appels et une orientation des usagers par les télé-conseillers du 3939.
- ❑ Afin de simplifier le travail pour les agents, de réduire les temps de conversation et d'améliorer la pertinence des réponses apportées aux usagers, la DILA a rédigé des scripts d'appels s'appuyant sur une base de connaissance mutualisée avec le site service-public.fr (cf. fiche 11 sur la mise en place de socle d'informations communes)
- ❑ Ces scripts visent à réorienter le discours de l'appelant via une série de questions fermées, qui s'opèrent en deux temps :
 - La reformulation de la question de l'utilisateur « je souhaite refaire ma carte grise » → « demande de duplicata de certificat d'immatriculation »
 - Un déroulé de questions courtes et ciblées qui permet de couvrir les différents cas de figure et d'orienter simplement l'utilisateur vers la bonne démarche :
 - Est-ce suite à une perte, un vol ou une détérioration?
 - Était-ce en France ou à l'étranger?
 - Souhaitez-vous faire la demande par correspondance ou au guichet?
 - (...)
- ❑ Les appels sont traités en une minute en moyenne.
- ❑ Afin de rassurer les usagers, un SMS ou un courriel est envoyé suite à l'appel, en rappelant l'objet de la communication et les informations communiquées sous la forme d'un « mémo »
- ❑ La DILA étudie l'opportunité de mettre en place une application mobile, SVI visuel et interactif, sur la base de ces scripts, afin de permettre à l'utilisateur d'obtenir directement et en complète autonomie les informations qu'il recherche sur les 10 demandes récurrentes adressées au 3939

Facteurs clés de succès



Définir en amont les modalités les plus appropriées pour orienter les usagers
S'assurer de la pertinence et du ciblage de chaque question inscrite dans les scripts
S'assurer de la clarté et de la brièveté de chaque question du script
Envoyer un SMS / un courriel à l'issue de l'appel pour rassurer l'utilisateur
Capitaliser sur les scripts pour développer de nouveaux outils (ex : application mobile)

Exemple de
la DILA

Bonne pratique n° 21 : Mettre en place des dispositifs pour accueillir les publics spécifiques (non francophones, en difficulté financière...)

Pourquoi ?

- ❑ **Respecter les référentiels existants en termes d'accessibilité et d'accueil** : Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées, RGAA, e-accessibility...
- ❑ **Orienter les publics spécifiques vers des modes de contacts appropriés** (conseillers polyglottes, sites spécialisés, dispositifs en braille, salles disposants de dispositifs audio spécifiques...)

Quels livrables ?

- ❑ **Des dispositifs dédiés à l'accueil et à la gestion des contacts des publics spécifiques**
- ❑ **Un plan de communication pour informer les usagers des dispositifs mis en place**

A/ Qui sont les publics spécifiques ?

- ❑ On peut distinguer trois types de publics spécifiques :
 - Les personnes à mobilité réduite (selon la définition européenne): femmes enceintes, personnes avec poussette, personnes souffrant d'handicap moteur, de difficultés cognitives, visuelles ou auditives ...
 - Les personnes en situation de précarité sociale : endettement, sans papiers, sans domicile fixe...
 - Les non-francophones ou illettrés
- ❑ Les publics spécifiques ont des attentes particulières :

Attentes incontournables
(ne pas répondre à ces attentes génère de l'insatisfaction)

- ❑ Des services publics accessibles
- ❑ Des interlocuteurs non discriminants

Attentes complémentaires
(répondre à ces attentes génère de la satisfaction)

- ❑ Des outils / des interlocuteurs performants pour prendre en compte ma situation
- ❑ Des interlocuteurs qui restent naturels face à ma spécificité
- ❑ Des services qui anticipent ma spécificité

Comment ?

B/ Comment mettre en place des dispositifs spécifiques ?

- ❑ Identifier les spécificités des personnes qui contactent l'organisme / le service (attention à ne pas discriminer ces publics lors de leur identification), par exemple en réalisant un bâtonnage en *front office*, dans le cadre d'une enquête usagers...
- ❑ Identifier des dispositifs à mettre en place, qui répondent aux spécificités des publics rencontrés par l'organisme / le service
- ❑ Prioriser ces dispositifs en fonction du nombre de personnes impactées et du coût de mise en œuvre, et les mettre en place

Lien avec les engagements Marianne

Permet l'atteinte des engagements 4-Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les PMR et 5-Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté



Gains de la bonne pratique

- ☐ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la répétition
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les spécificités des publics	...	...
Identifier les dispositifs à mettre en place et les prioriser	...	...
Tester puis déployer les dispositifs spécifiques	...	...
Informers les usagers des dispositifs mis en place	...	...

Quel plan d'action ?



Pôle emploi propose un site internet dédié aux malvoyants avec des fonctionnalités spécifiques :

- Un lecteur multimédia énonce à haute voix les textes sélectionnés par l'internaute
 - Une loupe permet d'agrandir la taille de police
 - Le site utilise des contrastes élevés
 - La taille de police est élevée
- NB. : ces standards peuvent être appliqués sur les applications mobiles (cf. bonne pratique 32 du recueil)



Le RSI s'est engagé dans une démarche d'accessibilité sur son site institutionnel internet ainsi que pour son compte assuré personnalisé, sur la base de la norme RGAA. Le RSI s'est positionné à ce titre sur le niveau d'exigence « Argent »



L'Académie de Toulouse a recensé au sein de ses collaborateurs ceux qui parlaient une langue étrangère et les sollicite pour l'accueil des publics non francophones



Deux engagements Marianne sont dédiés au sujet : engagements 4 (« Nous facilitons l'accomplissement des démarches pour les personnes à mobilité réduite ») et 5 (« Nous accueillons de manière adaptée les personnes en difficulté »). Ils sont évalués chaque année lors d'une campagne de mesure par des « enquêtes mystères » dans les réseaux à forts enjeux d'accueil du public. Les scénarii de mises en relation utilisés pour l'enquête sont inspirés de situations réelles et établis avec chaque administration concernée



La Poste a noué un partenariat avec des associations (la Croix Rouge, France Terre d'Asile...) pour organiser des permanences dans les bureaux de poste afin d'accueillir les publics spécifiques et développer leur autonomie.

En particulier, la Poste a défini un questionnaire à réaliser dans tous les bureaux de poste afin d'identifier les spécificités des publics : à l'issue de chaque visite, l'agent indique si l'utilisateur était en situation de vulnérabilité financière, cognitive...

Exemples

Bonne pratique n°22 : Développer la logique de partenariats pour améliorer la relation usager (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Améliorer la relation usager en s'appuyant sur l'expertise de partenaires pour gérer les cas spécifiques
- ❑ Développer la présence territoriale de l'organisme / du service
- ❑ Développer la connaissance de l'offre de service de l'organisme / du service
- ❑ Valoriser les relations existantes avec ces partenaires

Quels livrables ?

- ❑ Une cartographie de l'utilisateur avant son premier contact avec l'administration
- ❑ Une cartographie des contacts de l'utilisateur avec les services publics
- ❑ Une cartographie des partenaires qui peuvent répondre aux besoins de l'organisme / du service
- ❑ Un dispositif de mise en place des partenariats (outils techniques, contrats de partenariats...)
- ❑ Un dispositif d'animation des partenariats
- ❑ Le dispositif de communication interne et externe associé

A/ Identifier les besoins et les partenaires potentiels

- ❑ L'enjeu est de définir les besoins de l'organisme / du service pour ensuite identifier les partenaires potentiels (associations, autres services publics, collectivités territoriales...), qui peuvent répondre partiellement ou totalement au besoin
- ❑ Exemples de besoins et de partenaires associés :

Besoins de l'organisme / du partenaire	Type de partenaires possibles
Assurer une présence de l'organisme / du service dans les territoires isolés (montagnes, zones faiblement urbanisées...)	❑ Organismes parapublics ayant une forte présence territoriale (relais de services publics, Edf...) ❑ Collectivités locales
Faciliter l'accueil des publics en situation vulnérable (difficultés financières, sans papiers, non francophones, personnes à mobilité réduite...)	❑ Associations nationales ou locales (France Terre d'Asile, Croix Rouge...) qui ont des compétences spécifiques auprès de ces publics
Transférer une partie de la charge de travail vers les partenaires (réception de dossiers, remise de formulaires, information de premier niveau...)	❑ Organismes parapublics (La Poste, Edf...) ❑ Collectivités locales ❑ Partenaires historiques de l'organisme / du service
...	...

- ❑ S'assurer que les partenaires respectent les règles des services publics en termes de :
 - Taille, pour s'assurer de la viabilité du partenaire
 - Civisme (laïcité, accueil des publics fragiles...)
 - Partenariat avec d'autres services publics
 - Compatibilité d'image avec l'organisme / le service
 - Coût, ...

Comment ?

Lien avec les engagements Marianne

-

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Définir une démarche commune avec les partenaires

- Rencontrer les partenaires pour définir ensemble les modalités de mise en œuvre du partenariat :
 - Création d'un espace internet personnalisé
 - Organisation de permanences dans les lieux d'accueil
 - Transfert de compétences et formation des partenaires
 - ...
- Définir le dispositif de suivi du partenariat (indicateurs à suivre : nombre d'utilisateur accueillis, nombre de formulaires délivrés, nombre d'actes de gestion réalisés... ; visites mystères...)
- Tester le partenariat sur un périmètre restreint
- Mettre en œuvre le dispositif de partenariats et le suivre dans la durée
- Accompagner le lancement du partenariat d'un dispositif de communication dédié

**Quels points d'attention pour mettre en place les partenariats ?**

- **Sécuriser les aspects juridiques des partenariats** : la mise en place d'un partenariat implique de sécuriser les aspects liés à :
 - La rémunération des partenaires : les règles de financement des partenaires doivent être conformes aux règles des marchés publics
 - L'assurance des partenaires : si les partenaires interviennent dans les locaux de l'organisme / du service, ils doivent être assurés en cas d'accident
 - ...
- **Accorder une attention particulière à la confidentialité des données** : la mise en place d'un partenariat implique souvent l'échange de données sur les usagers avec le partenaire. Il est nécessaire dans ces cas là de s'assurer du respect de la confidentialité des données (à l'aide de droits d'accès sur le site internet, en demandant une autorisation préalable à l'utilisateur...) et à la gestion du partenariat (contrat d'externalisation)

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les besoins et les partenaires potentiels	...	...
Définir une démarche commune avec les partenaires (accès aux SI, espace personnalisé sur le site internet, présence dans les lieux d'accueil, engagements réciproques, dispositif de pilotage...)	...	...
Sécuriser les aspects juridiques Contrats possibles avec les partenaires Sécurisation et confidentialité des données échangées ...	...	...
Etudier l'impact et définir les besoins (SI, processus...)	...	...
Tester puis déployer le dispositif		

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n°22 : Développer la logique de partenariats pour améliorer la relation usager (2/2)

- La Poste accueille régulièrement des clients en situation vulnérable dans ses bureaux :
 - 20% de la fréquentation quotidienne du réseau des bureaux est en zone urbaine sensible (ZUS)
 - 742 bureaux ont une activité de «banque sociale» supérieure à 25%
 - 40% des titulaires de minima sociaux sont clients de La Banque Postale au plan national
- Afin d'améliorer l'accueil des clientèles en situation vulnérable, la Poste a souhaité s'appuyer sur les ressources et compétences des partenaires associatifs (Croix Rouge, Unis Cité...)
- Ces partenariats peuvent être financés ou non, en fonction du service fourni. Deux modalités de financement existent :
 - Le mécénat, qui s'apparente à un don pour le fonctionnement de l'association et ne rejaillit pas directement sur l'activité postale ;
 - L'achat de prestations, qui se traduit souvent par des permanences dans les bureaux. Dans ce cas, les règles des marchés de La Poste s'imposent
- La mise en place de ces partenariats en bureau de poste posent des questions :
 - Juridiques : quelles règles d'assurances si le partenaire intervient dans le bureau de poste ?
 - Confidentialité : quelles informations donner aux partenaires (respect du secret bancaire) ?
 - Financières : quels tarifs appliquer pour le mécénat ou l'achat de prestation ?
 - ...

**Exemple de
la Poste**

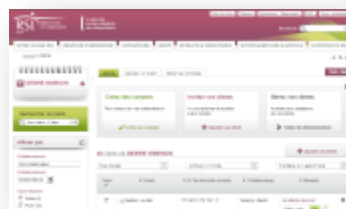


La situation de départ

- Un contexte « ISU » complexe pour les cotisants
 - Des problèmes de compréhension récurrents
 - Un engorgement des accueils RSI
- Un recours très large aux mandataires experts comptables
 - Pour réaliser leurs démarches administratives
 - Comme interface privilégiée avec les organismes de protection sociale
- L'ouverture d'un compte en ligne personnalisé en janvier 2012

Le projet

- Le RSI a mis en place un bouquet de services personnalisés et dématérialisés pour les expert-comptables (EC) :
 - Un dispositif à la fois simple et complet : un accès, pour l'expert comptable au reflet du compte « cotisations » accessible pour le travailleur indépendant
 - Un outil à la fois de consultation, de téléprocédures et de gestion du portefeuille clients
- Ce projet répond à des besoins importants pour le RSI :
 - Simplifier les démarches des travailleurs indépendants
 - Ouvrir de nouveaux télé-services afin d'élargir les canaux de contact possibles
 - Répondre aux attentes fortes des expert-comptables
- L'ordre des expert-comptables a participé à la conception de l'espace personnalisé
 - Etude des besoins avec l'ordre des EC : 5 réunions avec le CSOEC pour valider les orientations prises et recueillir leurs besoins et réalisation d'un focus group avec 5 EC pour faire de l'espace personnalisé un véritable outil de travail
 - Attention spécifique à la sécurité des données : création d'un dispositif d'identification dédié, distinct de celui de l'assuré et mise en place d'un accès limité au seul module « mes cotisations »
- Un dispositif de communication spécifique (participation au congrès des expert-comptables, articles pour les revues professionnelles...), relayé auprès des partenaires, a permis de développer l'utilisation de ce service



L'exemple du RSI

Facteurs clés de succès

Identifier les besoins avec les partenaires concernés
Associer les partenaires à la conception de l'espace personnalisé
Répondre à la fois à un besoin partenaire et un besoin assuré
Travailler l'ergonomie et la prise en main de l'espace personnalisé
Élargir les fonctionnalités de l'espace pour en faire un outil de travail pour les partenaires
Garantir la sécurité des données

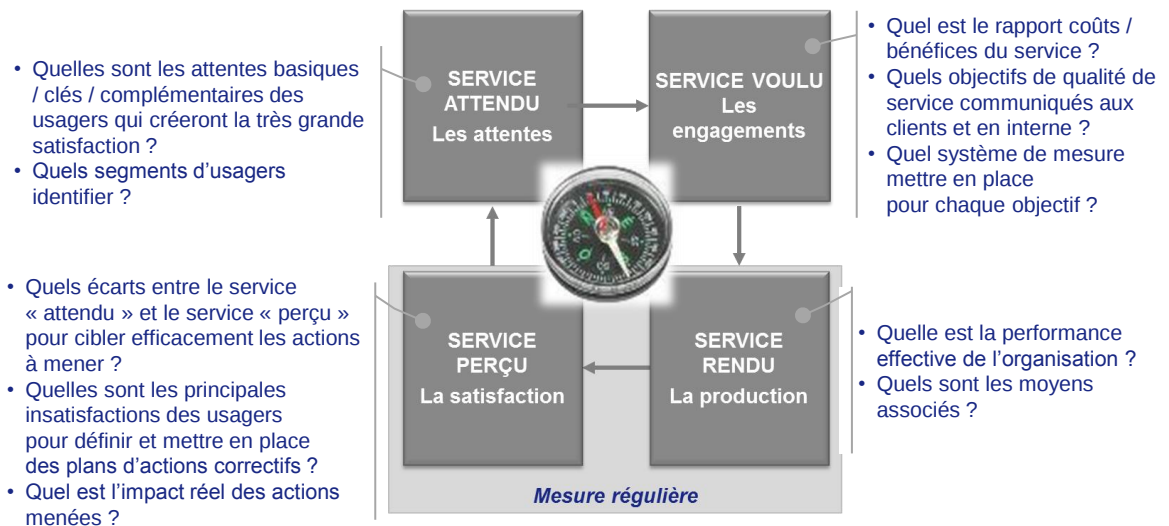
Bonne pratique n° 23 : Mesurer la performance de la relation à l'utilisateur (taux de réponse, temps d'attente, qualité des réponses, réitération...) (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Connaître les pratiques des usagers (canaux qu'ils utilisent pour contacter l'organisme / le service, nature des contacts...)
- ❑ Disposer d'indicateurs fiables pour mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue
- ❑ Pouvoir agir sur les « irritants » usagers
- ❑ Disposer des moyens pour piloter et suivre la qualité de service de la relation usager au plus près
- ❑ Donner du sens et contribuer à la motivation aux agents

Quels livrables ?

- ❑ Une liste d'indicateurs à étudier régulièrement
- ❑ Un dispositif de calcul et de restitution (sous forme de tableau de bord) de ces indicateurs
- ❑ Un dispositif de pilotage performant de la relation usager doit prendre en compte les différentes dimensions qui font la satisfaction :



Comment ?

AI/ Quels indicateurs permettent de mesurer le service perçu ?

- ❑ Le service perçu se mesure à l'aide d'enquêtes de satisfaction auprès des usagers. Ces enquêtes peuvent être réalisées à froid ou à chaud (cf. bonne pratique 25 du recueil)
- ❑ Les enquêtes à froid sont à réaliser tous les semestres / années auprès d'un échantillon d'usagers (Une population comprise entre 500 et 1000 répondants à un questionnaire correspond à la base classique de lecture des résultats. La taille de l'échantillon peut varier selon le degré d'analyse des résultats : par région, par segment d'usagers...). Les enquêtes peuvent être réalisées par téléphone, courrier ou courriel
- ❑ Des outils internet simples (Google drive, Sphynx...) permettent de réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des usagers, pour un budget généralement inférieur à 1000€

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte des engagements 17- Nous surveillons régulièrement le respect de nos engagements et 19- Nous réalisons un bilan annuel (...)

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

Les principaux indicateurs sont :



Il est nécessaire de distinguer les usagers satisfaits au sens large des usagers très satisfaits.

Par exemple, avec 80% de taux de satisfaction, il peut y avoir :

- 60% d'usagers satisfaits et 20 de très satisfaits
- 30% de satisfaits et 50% de très satisfaits

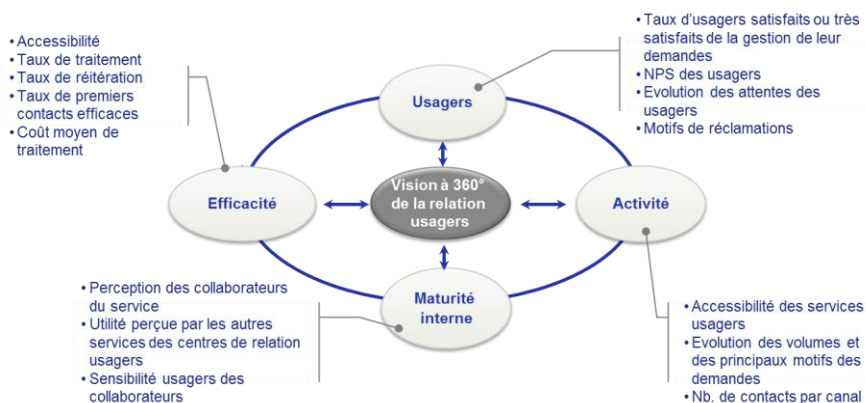
Indicateurs	Objectifs
Satisfaction usager (globale et par item : délais, empathie, pertinence...)	Connaître le niveau de satisfaction des clients au global ou concernant les offres / produits / services
NPS (Net Promoter Score)	Evaluer la propension d'un usager à recommander l'organisme / le service
Evaluation des attentes usagers	Hiérarchiser les attentes des usagers en fonction de leur importance
Niveau d'effort déployé par le client pour obtenir ce qu'il souhaitait	Evaluer le niveau de complexité perçu par l'usager pour réaliser une démarche / contacter l'organisme (note de 1 à 10)

B/ Quels indicateurs permettent de mesurer le service rendu ?

- La mesure du service rendu s'appuie sur des indicateurs généralement fournis par le système d'information. Les principaux indicateurs sont : délais de réponse (pour le courrier et le courriel), temps d'attente avant de parler à un conseiller (accueil physique et téléphonique), délai de traitement, taux de décroché, nombre de demandes par canal et par motif traités (par les agents de premier ou de second niveau), ...
- Ces indicateurs peuvent être complétés d'autres données pour vérifier la qualité des réponses fournies (empathie des réponses, absence de fautes d'orthographe, véracité de l'information donnée, clarté de la réponse...). Ces données sont obtenues :
 - Sur la base d'un échantillonnage (évaluation d'un échantillon de réponses, doubles écoutes au téléphone...)
 - Grâce à des enquêtes mystères : un collaborateur se fait passer pour un usager ou une entreprise et évalue à l'aide d'une grille de notation la qualité de l'information délivrée, l'incarnation des attitudes relationnelles... Les enquêtes mystères peuvent être réalisées sur tous les canaux

NB. : Idéalement, chaque collaborateur peut être évalué une fois par mois à l'aide de l'échantillonnage ou d'une enquête mystère

- La « balanced ScoreCard » est un moyen efficace pour avoir une vision globale de la relation usager :



Comment ?
(suite)

Bonne pratique n° 23 : Mesurer la performance de la relation à l'utilisateur (taux de réponse, temps d'attente, qualité des réponses, réitération...) (2/2)

C/ Quelles bonnes pratiques pour disposer d'un dispositif de pilotage performant ?

- ❑ Définir, pour chaque indicateur, l'objectif recherché (pourquoi avons-nous besoin de cet indicateur ? Comment pourrions-nous l'exploiter ?) : l'écueil généralement constaté est d'avoir des tableaux de bord tellement fournis qu'ils en deviennent inexploitable
- ❑ Identifier précisément les moyens d'obtenir les indicateurs :
 - Comment calculer l'indicateur (grâce aux systèmes d'information, à l'aide de tableaux Excel de saisie des demandes...)
 - Comment consolider l'indicateur (à quelle fréquence ? qui ? À l'aide de quel(s) outil(s) ?)
 - Comment exploiter l'indicateur ?
- ❑ Privilégier dans un premier temps un nombre restreint d'indicateurs afin de disposer d'un dispositif de pilotage simple à mettre en œuvre et fiable



Les principaux indicateurs peuvent être estimés de façon simple, par exemple en réalisant des échantillonnages réguliers, à l'aide de bâtonnage...

D/ Comment restituer les indicateurs de pilotage de la performance de la relation utilisateur ?

- ❑ L'enjeu du pilotage de la relation utilisateur est de disposer *in fine* d'une vision synthétique globale qui doit être partagée régulièrement (tous les mois) aux niveaux locaux et nationaux
- ❑ Des visions détaillées sont à partager mensuellement par les directions de chaque service / offre / activité ...
- ❑ Enfin, des restitutions régulières auprès des collaborateurs sont un excellent outil de motivation

Modalités pratiques	Qui	Quand
Recenser les indicateurs nécessaires pour piloter la performance de la relation utilisateur	...	...
Identifier les moyens de calculer, consolider puis restituer ces indicateurs	...	...
Calculer ces indicateurs et les analyser régulièrement	...	...



- ❑ Le baromètre de la qualité de service des services publics a été publié en 2014 avec une double vocation :
 - mesurer la qualité de service rendu par les administrations (indicateurs de prestation mesurés auprès des administrations)
 - mesurer la perception qu'en ont les usagers (indicateurs de satisfaction mesurés auprès des usagers)
- ❑ Les indicateurs ont été déterminés avec les usagers (focus groupe). Les plus emblématiques ont été retenus : ils sont concrets, immédiatement compréhensibles par les usagers et vertueux car adossés à des politiques d'amélioration de la qualité de service

Extrait du baromètre sur la qualité de la relation avec les particuliers :

Service rendu

Service perçu (enquête de satisfaction)

mesurée auprès des administrations

77%

- % des services de l'Etat¹ qui informent les usagers des conditions d'accueil et d'accès de façon efficace²

- % d'usagers satisfaits de l'information sur les conditions d'accueil et d'accès au service

66%

mesurée auprès des administrations

55%

- % des services de l'Etat* qui orientent les usagers vers le bon service et les prenant en charge de façon efficace²

- % d'usagers satisfaits de l'orientation vers le bon interlocuteur capable de prendre en charge leur demande lors du dernier contact au guichet

72%

mesurée auprès des administrations

77%

- % des services de l'Etat¹ qui facilitent l'accès aux personnes handicapées de façon efficace²

- % de personnes handicapées satisfaites de l'accès au service

57%

mesurée auprès des administrations

75%

- % des services de l'Etat¹ recevant les usagers avec courtoisie par des agents identifiables de façon efficace²

- % d'usagers satisfaits de l'amabilité de l'interlocuteur et du caractère identifiable des interlocuteurs lors du dernier contact au guichet

63%

mesurée auprès des administrations

41%

- % de courriers adressés aux services de l'Etat¹ recevant une réponse en moins de 3 semaines

- % d'usagers satisfaits du délai de réponse lors du dernier contact par courrier

59%

mesurée auprès des administrations

45%

- % de courriers adressés aux services de l'Etat¹ recevant une réponse en moins d'une semaine

- % d'usagers satisfaits du délai de réponse lors du dernier contact par mail

72%

mesurée auprès des administrations

63%

- % d'appels reçus par le service de l'Etat¹ traités et pris en charge en moins de 5 sonneries

- % d'usagers satisfaits du délai de mise en relation avec un interlocuteur lors du dernier contact téléphonique

55%

mesurée auprès des administrations

78%

- % de réclamations traitées en moins de 3 semaines

- % d'usagers satisfaits du traitement de leur réclamation

39%

mesurée auprès des administrations

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

66%

- % d'usagers satisfaits de l'information sur les conditions d'accueil et d'accès au service

- % d'usagers satisfaits de l'orientation vers le bon interlocuteur capable de prendre en charge leur demande lors du dernier contact au guichet

72%

mesurée auprès des usagers

57%

- % de personnes handicapées satisfaites de l'accès au service

- % d'usagers satisfaits de l'amabilité de l'interlocuteur et du caractère identifiable des interlocuteurs lors du dernier contact au guichet

63%

mesurée auprès des usagers

59%

- % d'usagers satisfaits du délai de réponse lors du dernier contact par courrier

- % d'usagers satisfaits du délai de réponse lors du dernier contact par mail

72%

mesurée auprès des usagers

55%

- % d'usagers satisfaits du délai de mise en relation avec un interlocuteur lors du dernier contact téléphonique

- % d'usagers satisfaits du traitement de leur réclamation

39%

mesurée auprès des usagers

72%

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

- % d'usagers satisfaits du traitement de leur réclamation

39%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

- % d'usagers ayant obtenu une réponse satisfaisante à leur demande lors du premier contact

72%

mesurée auprès des usagers

72%

- Taux de premier contact efficace

¹ l'évaluation est réalisée dans 592 services de l'Etat sur la base d'enquêtes mystères

² la note de 6/10 est la note minimale pour qu'un service soit jugé efficace à très efficace

L'exemple du baromètre de la qualité des services publics

Bonne pratique n°24 : Systématiser la mesure de la satisfaction à chaud aux différentes étapes de la relation usager (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Compléter les dispositifs existants de mesure de la satisfaction
- ❑ Piloter la qualité de service à chaud pour :
 - Anticiper toute dégradation de la satisfaction des usagers
 - Identifier les détracteurs pour pouvoir traiter leur demande
 - Etudier certains événements de vie / étapes du parcours en particulier
- ❑ Motiver les équipes en temps réel grâce à la production régulière d'indicateurs
- ❑ Démontrer aux usagers la préoccupation pour leur satisfaction

Quels livrables ?

- ❑ Un dispositif de mesure de la satisfaction des usagers, si possible à des moments clés du parcours usagers (par exemple à la suite d'un contact avec l'organisme / le service)
- ❑ Les tableaux de bord de restitution de la mesure à chaud de la satisfaction usager

Al Quelles différences entre la mesure à chaud et la mesure à froid ?

- ❑ La mesure à chaud vient compléter efficacement les dispositifs de mesure à froid de la satisfaction :

	Modalités de réalisation	Avantages	Limites
Mesure à froid (mesure annuelle / semestrielle)	❑ Enquête annuelle / semestrielle auprès d'un panel représentatif de clients par mail / courrier / téléphone ❑ Enquête généralement sous la responsabilité de la Direction Marketing / Relation Clients	❑ Mesure l'impact à froid des expériences précédentes ❑ Identifie les tendances d'évolution des attentes des clients pour mettre à jour les moteurs de la satisfaction ❑ Segmente les clients en fonction des attentes ❑ Adapte les offres et services	❑ Lors de la mesure de la satisfaction, l'usager peut avoir oublié les modalités précises des contacts qu'il a eu avec l'organisme / le service
Mesure à chaud (mesure à la suite du contact)	❑ 2/3 questions clés qui concernent le dernier contact ❑ Enquêtes par sms / mail / téléphone ❑ Enquêtes généralement sous la responsabilité des Directions opérationnelles ou qualité	❑ Mesure la qualité du service perçu à chaud à la suite d'un contact avec l'entreprise ❑ Mets en évidence le lien entre qualité de service et satisfaction client	❑ Mesure d'avantage la qualité du relationnel que le fond de la réponse apportée (l'usager peut être satisfait d'un contact et se rendre compte quelques jours plus tard que l'information donnée était fausse)

Comment ?

- ❑ En résumé, les dispositifs de mesure à chaud apportent une aide au pilotage opérationnel de l'activité alors que la mesure à froid alimente la stratégie de relation usager de l'organisme / du service



En levant l'anonymat sur la base d'un fichier usager, les résultats de ces mesures peuvent déclencher des alertes et des actions de suivi personnalisées en cas d'usager insatisfait (attention toutefois à l'impact de ces appels sur les usagers qui pourraient se sentir surveillés)

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne

Permet l'atteinte des engagements
1- Nous menons régulièrement des enquêtes permettant de connaître vos attentes (...) et 14- Nous mesurons annuellement votre satisfaction (...)

Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ quels sont les outils existants pour mesurer la satisfaction à chaud ?

	Description de la modalité	Avantages	Inconvénients
	- Un SMS est envoyé à l'utilisateur juste après son contact avec 3/4 questions. L'utilisateur répond par SMS - Cette solution fonctionne aussi en SVI (rappel automatique de l'utilisateur, attention toutefois au côté « intrusif » du rappel automatique)	- Retours instantanés, avec un traitement et des alertes automatiques + suivi des tableaux de bord en temps réel - Excellents taux de retour (65% pour les SMS) - Une solution utilisable pour l'ensemble des canaux - Image moderne de l'organisme	- Numéros de téléphone des usagers nécessaires - Coût du SMS pour l'utilisateur - Nécessite un outil dédié (exemple : outil pour administrer les questionnaires, les campagnes, visualiser les tableaux de bord et envoyer les SMS ou les messages SVI = 2 000 € / mois pour 10 000 contacts)
	A la fin de l'entretien téléphonique avec un conseiller, l'utilisateur bascule vers un SVI et répond à 3/4 questions, grâce aux touches de son téléphone	- Retours instantanés, avec un traitement et des alertes automatiques + suivi de tableaux de bord en temps réel - Bons taux de participation - Facile à mettre en œuvre	- Outil impersonnel - Coût de la communication porté par l'utilisateur
Questionnaire suite visite 	Suite à son accueil en face-à-face, l'utilisateur renseigne un questionnaire papier remis après la prestation	- Simplicité de mise en œuvre - Excellents taux de retour en cas d'indication par les agents de l'accueil	- Uniquement face à face - Nécessite de saisir l'ensemble des questionnaires dans un outil d'exploitation
Mails sortants 	- Des mails sortants sont envoyés aux usagers, avec un lien qui renvoie vers un questionnaire en ligne - L'utilisateur remplit directement le questionnaire en ligne - Le questionnaire en ligne peut également être accessible via un flashcode (sur une affiche, un formulaire...)	- Solution peu coûteuse et simple - Une solution utilisable pour l'ensemble des canaux - Consolidation automatique des résultats	- Taux de retour moyen (entre 5 et 15%), croissant avec le nombre de relances - Nécessite un outil pour envoyer les mails en masse et consolider les résultats - Adresses mails des usagers nécessaires
Borne / tablette interactive 	Suite à son accueil en face-à-face par un agent, l'utilisateur renseigne quelques questions sur une borne interactive	- Retours instantanés, avec un traitement et des alertes automatiques, et le suivi de tableaux de bord en temps réel - Excellents taux de retour en cas d'indication par les agents de l'accueil	- Coût d'acquisition de la borne - Nombre d'utilisateurs touchés restreint : uniquement les utilisateurs se déplaçant à l'accueil en face-à-face - Possibilités restreintes de questionnaire - Absence de ciblage suivant le profil des utilisateurs

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Cadrer le dispositif de mesure de la satisfaction à chaud (modalités de mise en œuvre, périmètre des campagnes, rédaction des questions...)	...	...
Réalisation d'une campagne test	...	...
Déploiement du dispositif	...	...
Partage régulier (chaque semaine environ) des tableaux de bord de suivi	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n°24 : Systématiser la mesure de la satisfaction à chaud aux différentes étapes de la relation usager (2/2)



La situation de départ

- ❑ Une unique enquête de satisfaction annuelle
- ❑ Le besoin de mesurer la qualité de service perçue par les cotisants à la suite de leur dernier contact avec l'Urssaf

Le projet

- ❑ Un test court (2 mois) a permis de mettre en place et expérimenter un dispositif de mesure à chaud :
 - Support : enquête réalisée par courriel (7 questions)
 - Périmètre : sur une Urssaf test, envoi du questionnaire aux cotisants ayant accepté de communiquer leur courriel à la suite d'un contact physique ou téléphonique avec l'Urssaf, ou l'ayant contacté directement par courriel
 - Deux fois par semaine, envoi d'un courriel aux cotisants ayant contacté l'Urssaf dans les dernières 48h
 - Consolidation des réponses dans un tableau de bord et partage hebdomadaire

Un questionnaire court, rapide à remplir et clair pour maximiser les taux de retour et simplifier l'exploitation opérationnelle

- ❑ Quel moyen avez-vous utilisé pour formuler votre dernière demande à l'Urssaf ?*
(Téléphone, courriel, visite à l'accueil physique, ...)
- ❑ Globalement, comment jugez-vous la qualité de traitement de votre dernière demande ?
(note de 1 à 10)
- ❑ Plus précisément, pour chacun des thèmes suivants, quel est votre niveau de satisfaction ?*
(note de 1 à 10)
 - Réponse personnalisée
 - Clarté de la réponse
 - Facilité pour contacter l'Urssaf
 - Compréhension de la demande
 - Prise en charge de la demande
 - Délais de traitement
 - Courtoisie de la réponse
- ❑ Avez-vous du contacter l'Urssaf plusieurs fois pour obtenir une réponse à votre demande ?
- ❑ Vous êtes ?*
(un employeur, un créateur d'entreprise, un expert comptable, ...)
- ❑ Quelle était la nature de votre dernière demande ?*
(une demande d'information générale, une réclamation, le suivi de votre dossier)
- ❑ Avez-vous des suggestions d'amélioration que vous souhaiteriez partager avec nous ?

*Questions avec menu déroulant : le répondant sélectionne un item parmi ceux qui lui sont proposés

- ❑ 176 répondants (plus de 10% de taux de retour) ont permis de définir un plan d'action à court-terme :
 - Prendre en charge les cotisants détracteurs
 - Mobiliser et valoriser les équipes *front office* grâce à une présentation régulière des résultats (la mesure à chaud est un très bon outil de management : valorisation des bons résultats globaux et des points forts, sensibilisation des agents sur les axes d'amélioration, lecture des verbatim cotisants...)
 - Orienter les appels des experts-comptables vers les agents les plus expérimentés
 - Identifier de manière très réactive des problématiques ponctuelles
- ❑ Fort de ce succès, le dispositif est à ce jour en cours de généralisation à l'ensemble des Urssaf

Facteurs clés de succès



Envoyer un questionnaire court et facile à renseigner rapidement après le contact avec l'utilisateur, afin de garantir un bon taux de retour
Envoyer les questionnaires peu de temps après le contact avec l'organisme
Mesurer la satisfaction à chaud de façon régulière pour suivre son évolution
Mettre à disposition des managers des outils d'aide à l'interprétation des résultats pour faciliter la mobilisation des équipes



- Dans le cadre de son programme sur les attitudes relationnelles (cf. bonne pratique 15 du recueil), la Société Générale a mis en place une mesure de la satisfaction à chaud, directement en agence :
 - Dans chaque agence, une borne permet au client d'évaluer sa visite
 - Un champ libre est spécialement destiné à recueillir des verbatim
- Une application mobile a également été réalisée pour mesurer la satisfaction à chaud



- La SNCF déploie une solution de bornes pour mesurer la satisfaction des voyageurs dans 13 gares. Baptisée « HappyOrNot », la solution à choisir, parmi quatre émoticônes, celui qui correspond au niveau de satisfaction ressenti
- Les bornes émettent les données en temps réel vers un serveur dédié et une interface personnalisée, permettant à la SNCF de les consulter et de les exporter sous forme de rapports modulables



- La Cnaf a mis en place sur son site internet une mesure de satisfaction à chaud en bas de chaque page, afin de s'assurer de la pertinence des informations délivrées

Êtes-vous satisfait des informations données dans cette page ?

Cochez la case correspondant à votre choix : *

☐ Très satisfait ☐ Assez satisfait ☐ Peu satisfait ☐ Pas du tout satisfait

Merci. Vous pouvez aussi nous laisser un commentaire.

Il nous aidera à faire évoluer le contenu de cette page.
Ce commentaire est anonyme. Vous ne pouvez pas obtenir une réponse personnalisée.
Pour toute demande sur votre dossier, veuillez utiliser la rubrique Contacter ma Caf

Exemples

Bonne pratique n° 25 : Mettre en place un dispositif de mesure de la réitération des contacts (1/2)

Pourquoi ?

- Diminuer les coûts de gestion grâce à la baisse des contacts entrants
- Identifier la non qualité par l'analyse des principaux motifs de réitération
- Détecter des insatisfactions non exprimées pour alimenter la démarche qualité d'amélioration continue
- Bénéficier d'un dispositif de suivi simple et régulier de la qualité du service rendu

Quels livrables ?

- Un dispositif cible de mesure de la réitération
 - Une liste des indicateurs à suivre
 - Un dispositif de suivi de ces indicateurs (requêtes, outils de GRC, enquêtes usagers...)
- Un dispositif d'analyse et de diffusion interne (pour sensibiliser les collaborateurs) de ces indicateurs

A/ Qu'est ce que la réitération ?



La réitération permet de suivre le nombre de contacts d'un usager pour un même motif sur une période fixée, et ce, quel que soit le canal de contact utilisé. Elle peut donc être le fait :

- d'une problématique régulièrement rencontrée par l'utilisateur (« sollicitation régulière »)
- d'une absence de réponse ou d'une réponse incomplète à la demande de l'assuré (« non qualité »)
- d'un doute sur la prise en charge de la demande par un canal (« réassurance multicanal »)



Le taux de résolution au premier contact (taux de premiers contacts efficaces)* mesure la capacité d'une organisation à répondre à la demande d'un usager dès la première et unique interaction, et ce, quel que soit le canal de contact

Comment ?

Exemple sur les différents types de réitération

1 La sollicitation récurrente

Une même demande formulée régulièrement
Ex : Un appel tous les mois pour s'assurer d'un versement



2 L'indicateur de non qualité (monocanal ou multicanal)

Une demande formulée plusieurs fois sur un canal (pas de réponse, réponse non satisfaisante)
Ex : Plusieurs appels sur la plateforme pour un même motif

Une demande formulée plusieurs fois sur plusieurs canaux (pas de réponse, réponse non satisfaisante)

3 La réassurance multicanal

Une même demande formulée simultanément sur plusieurs canaux
Ex : Une réclamation par courrier et en agence

* appelé aussi « First Call Resolution » (FCR) ou « Once and Done »

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 18- Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue



Gains de la bonne pratique

- ☐ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☐ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Comment calculer la réitération ?

- Deux méthodes de mesure se distinguent :

Méthode	Modalités de mesure	Avantages	Inconvénients
Interne	- Identification et enregistrement par l'agent (<i>front office</i> ou <i>back office</i>) - Case à cocher « réitération » - Qualification du contact « réponse apportée / réponse partielle »	Simplicité de mise en œuvre	- Identification parfois difficile par les agents - Évaluation ne prenant pas en compte la vision client
	Calcul des indicateurs à partir d'outils décisionnels (par exemple : requêtage sur les usagers ayant contacté l'organisme quelque soit le canal sur le même motif de contact sur une période de temps donnée)	- Objectivité de la mesure - Automatisation de l'action ne reposant pas sur de l'action des agents (non déclaratif)	Complexité de mise en œuvre (grille de motifs, modalités de calcul...)
Externe	- Enquêtes clients à chaud à la suite d'un contact « Avez-vous dû nous contacter plusieurs fois pour obtenir la réponse à votre demande ? »	Orientation client	Nécessite des échantillons représentatifs sur le périmètre d'analyse



Quels points d'attention dans le calcul de la réitération ?

- **Mesurer la réitération sur une période de temps adaptée au regard de l'activité** : au sein d'un même service de l'Etat / organisme, la période de référence peut varier entre les parcours usager, en fonction de leur durée (par exemple pour la CNAMTS : suivre un remboursement couvre quelques semaines, contre plusieurs mois pour une grossesse)
- **Analyser l'évolution du taux de réitération au regard de l'évolution des autres indicateurs** de service rendu (durée moyenne d'appel, qualité des réponses apportées...) afin d'avoir une vision claire des moteurs de la réitération
- **Distinguer la réitération « choisie » de la réitération « subie »** : certains organismes ont fait le choix de transférer des demandes complexes vers des techniciens experts, entraînant de fait deux contacts pour une même demande
- **Disposer d'une typologie de motifs simple** : la mesure de la réitération nécessite de qualifier chaque contact entrant à l'aide d'une typologie de motifs. Une typologie simple et exhaustive (cf. bonne pratique 22 du recueil) fiabilise la qualification des contacts
- **Utiliser cet indicateur pour mobiliser les équipes** : la réitération est un indicateur dont les équipes n'ont pas forcément de conscience. Le calculer et communiquer dessus permet une prise de conscience interne sur le sujet.
De plus, cet indicateur a un impact direct sur la charge de travail des équipes (plus il y a de réitération, plus les équipes ont de demandes à traiter). Il est donc nécessaire de le communiquer régulièrement en interne pour sensibiliser ces équipes à la réduction de ce taux.
- **Exploiter cet indicateur** : Suivre l'évolution de la réitération et identifier les causes de cette réitération (par exemple : courriers non compréhensibles, agents qui se contredisent...). En déduire des plans d'action d'amélioration à mettre en place

Comment ?
(suite)

Bonne pratique n° 25 : Mettre en place un dispositif de mesure de la réitération des contacts (2/2)



La situation de départ

- L'Assurance retraite est le régime le plus important de retraite : 97% de la population française valide à un moment donné de sa vie au moins un trimestre du régime général
- Les assurés peuvent la contacter par de multiples canaux (téléphone, face-à-face, courrier, fax, formulaire Internet...) et pour de multiples motifs

Le projet

- La mesure de la réitération par étape du parcours clients est un réel levier d'écoute client permettant de :
 - Valider la pertinence des services mis en place au regard des besoins des assurés
 - Articuler au mieux le dispositif multicanal
 - Alimenter une boucle d'amélioration continue
- La Cnav a identifié quatre indicateurs clés pour avoir une vision complète de la réitération :

1/ Répartition des contacts entrants

Définition de l'indicateur	Finalités
■ Nombre et pourcentage de contacts entrants (par canal, par motif...) ■ Analyse mensuelle	■ Analyser les comportements de contact des assurés tout au long de leur parcours / par motif de demande ■ Suivre l'évolution dans le temps des modalités de contact (orientation des demandes simples vers le canal numérique, ...) ■ Identifier les impacts d'une campagne de communication sur les contacts entrants

2/ Taux de réitération

Définition de l'indicateur	Finalités
■ Taux de réitération (par canal, par motif, par structure...) ■ Analyse mensuelle	■ Identifier la non qualité de traitement tout au long des parcours / par motif de demande ■ Identifier l'insatisfaction non exprimée par les assurés pour offrir des services différenciés en fonction de leurs besoins ■ Comprendre les comportements des assurés pour les orienter vers les bons canaux en fonction de leurs besoins

Illustration

Taux de réitération					
	Par un même assuré	Par un même assuré sur un même canal	Par un même assuré pour un même motif	Par un même assuré pour un même sous-motif	Par un même assuré pour un même sous-motif sur un même canal
Tous canaux	50 %		25 %	15 %	
Visite		0 %		...	...
Téléphone		5 %		3 %	1 %
Courrier		20 %		15 %	12 %
...		0 %		...	...

50% des contacts ont fait l'objet d'un contact préalable quel que soit le canal utilisé par l'assuré

5% des contacts téléphoniques ont fait l'objet d'un contact préalable au téléphone

25% des contacts ont fait l'objet d'un contact préalable pour un même motif quel que soit le canal utilisé par l'assuré

15% des contacts courriers ont fait l'objet d'un contact préalable pour un même motif par courrier

3/ Répartition des assurés par nombre de contacts

Définition de l'indicateur	Finalités
- Nombre d'assurés ayant contacté la structure 1 fois, 2 fois... 10 fois / Nombre d'assurés qui ont contacté la structure (par nombre de contacts) - Analyse mensuelle	Identifier les multi contactants (pour les rappeler si besoin...) par étape du parcours client afin de développer de nouveaux modes d'assistance

4/ Taux de premiers contacts efficaces

Définition de l'indicateur	Finalités
- Pour un même motif, nombre d'assurés ayant contacté une fois la structure et ceux l'ayant contacté plusieurs fois (par canal, par structure) - Analyse mensuelle	Analyser la qualité de traitement par motif de demande

L'exemple de la Cnav

Facteurs clés de succès

- Evaluer rapidement une première estimation de la réitération pour sensibiliser en interne aux enjeux
- Limiter le nombre d'indicateurs dans un premier temps pour faciliter l'analyse
- Privilégier une enquête usager à chaud pour évaluer le taux de contacts conclusifs si toutes les données ne sont pas disponibles en interne
- Dans un 2nd temps, disposer d'un outil de gestion de la relation client intégré multicanal pour industrialiser la démarche

France Express a mis en place une méthode simple qui permet de piloter la réitération sans saisie de donnée supplémentaire en *Front Office*

- Chaque contact fait l'objet d'un enregistrement à l'aide d'un motif (demande d'information, réclamation...) et d'un sous motif

Colis : 4560988
Motif : Réclamation
Sous motif : Retard

- En cas de réitération du client, le conseiller *Front Office* sélectionne le même motif qui est incrémenté

Colis : 4560988
Motif : Réclamation - 2
Sous motif : Retard

	Suivi de la réitération	
	Nb. d'actions	% de réitération
Total Réclamations	9 275	
Réclamation 1	7 753	14%
Réclamation 2	1 118	24%
Réclamation 3	263	33%
Réclamation 4	86	44%
Réclamation 5	38	45%
Réclamation 6	17	

Autre exemple

Bonne pratique n° 26 : Mettre en place un dispositif de suivi et de gestion des courriels des usagers (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Simplifier l'orientation et le traitement des courriels usagers
- ❑ Homogénéiser le traitement des courriels
- ❑ S'assurer que les courriels des usagers ont bien reçu une réponse
- ❑ Piloter la prise en charge et les délais de réponse aux courriels
- ❑ Capitaliser sur les motifs des courriels pour mettre en place des actions d'amélioration

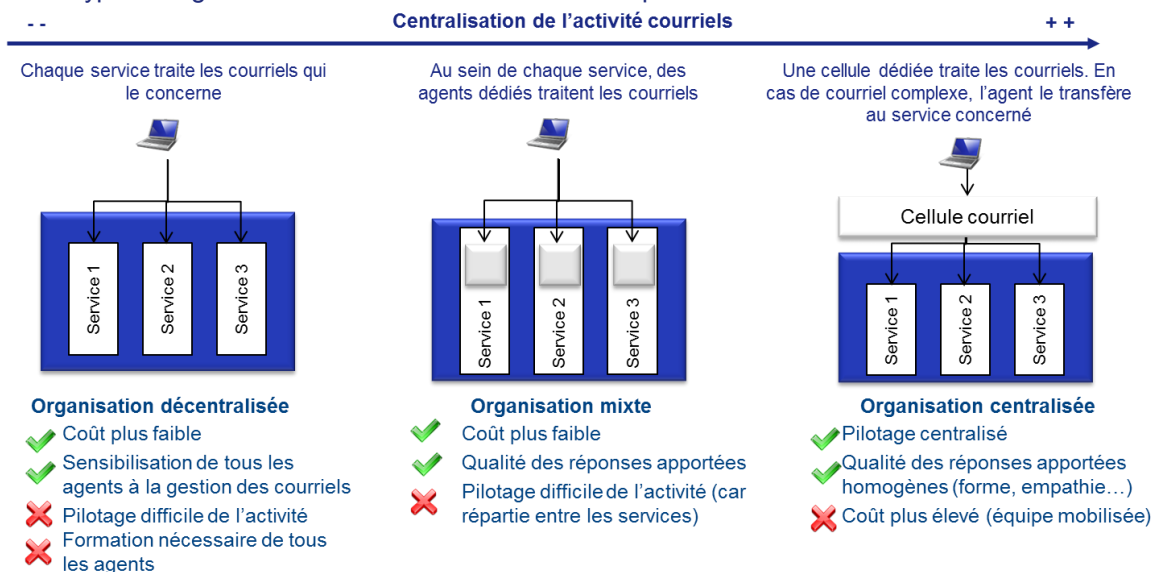
Quels livrables ?

- ❑ Une organisation des équipes pour prendre en charge et répondre aux courriels des usagers
- ❑ Des indicateurs de pilotage de l'activité courriel
- ❑ Si besoin, un nouvel outil de suivi et de gestion des courriels

A/ Choisir l'organisation pour traiter les courriels des usagers

- ❑ L'organisation la plus adaptée dépend de :
 - La volumétrie de courriels reçus : plus le volume est important, plus une organisation centralisée sera adaptée (économies d'échelle)
 - Du contexte de l'organisme / du service : organisation traditionnellement utilisée sur les autres canaux etc.
 - Du niveau national / local de l'information disponible
 - Du type de la relation usager : gestion de masse (l'utilisateur ne connaît pas l'agent qui traite la demande) ou par portefeuille (l'agent a un portefeuille d'utilisateur qu'il suit) de l'organisme / du service avec les usagers
 - De la complexité des courriels à traiter : plus les courriels sont simples à traiter, plus une cellule dédiée est à privilégier (standardisation des tâches)
 - Des moyens financiers disponibles
 - ...
- ❑ Trois types d'organisation sont habituellement mis en place :

Comment ?



Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 18- Nous évaluons régulièrement nos pratiques avec une volonté d'amélioration continue

**Gains de la bonne pratique**

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience en cours

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

□ Choisir :

- le mode de contact utilisé : via un site internet (formulaire dédié) ou via une adresse de messagerie. Un formulaire permet de récupérer des informations utiles à la gestion de la demande (sélection du motif par l'utilisateur, renseignement de champs nécessaires au traitement des demandes...) NB. : pour l'adresse de messagerie, deux solutions sont possibles : une adresse générique ou personnalisée (avec le nom d'un agent), avec des conséquences en termes d'organisation
- Si l'utilisateur doit s'authentifier ou non avant l'envoi d'un formulaire
- Le guidage préalable de l'utilisateur avant de tomber sur l'adresse de messagerie / le formulaire : l'utilisateur peut être d'abord orienté vers la FAQ

B/ Identifier les modalités de pilotage de l'activité courriel

- Définir les modalités de pilotage opérationnel : comment répartir les courriels entre les agents ? comment s'assurer du respect des délais de réponse ? Comment suivre la qualité des réponses aux courriels ?...
- Identifier les indicateurs de pilotage à suivre dans le cadre de l'activité courriel (cf. bonne pratique 24 du recueil) :
 - Mesure du service rendu (délais de réponse, qualité des réponses...)
 - Mesure du service perçu (enquêtes de satisfaction à chaud sur la qualité des réponses, la prise en charge, la facilité de d'envoyer un courriel...)
 - Consolidation des motifs de courriels...

Comment ?
(suite)

C/ Si besoin, acquérir un outil de suivi et de gestion des courriels

- Les outils de suivi et de gestion des courriels permettent de :
 - Centraliser la réception des courriels dans un seul outil (plutôt que dans de multiples boîtes courriels des collaborateurs)
 - Répartir les courriels entre les différents services pour le traitement
 - Mettre en place des workflows de validation / relecture des courriels
 - Faciliter la rédaction de la réponse en proposant des paragraphes types
 - Calculer les indicateurs clés de l'activité courriel, ...
- L'acquisition d'un tel outil (Akio, Eptica...) nécessite de transformer en profondeur les pratiques des conseillers

Modalités pratiques	Qui	Quand
Choisir l'organisation pour traiter les courriels des usagers	...	...
Identifier les modalités de pilotage de l'activité courriel	...	...
Si besoin, acquérir un outil de suivi et de gestion des courriels	...	...
Tester puis déployer le dispositif de suivi et de gestion des courriels	...	...

Quel plan d'action ?

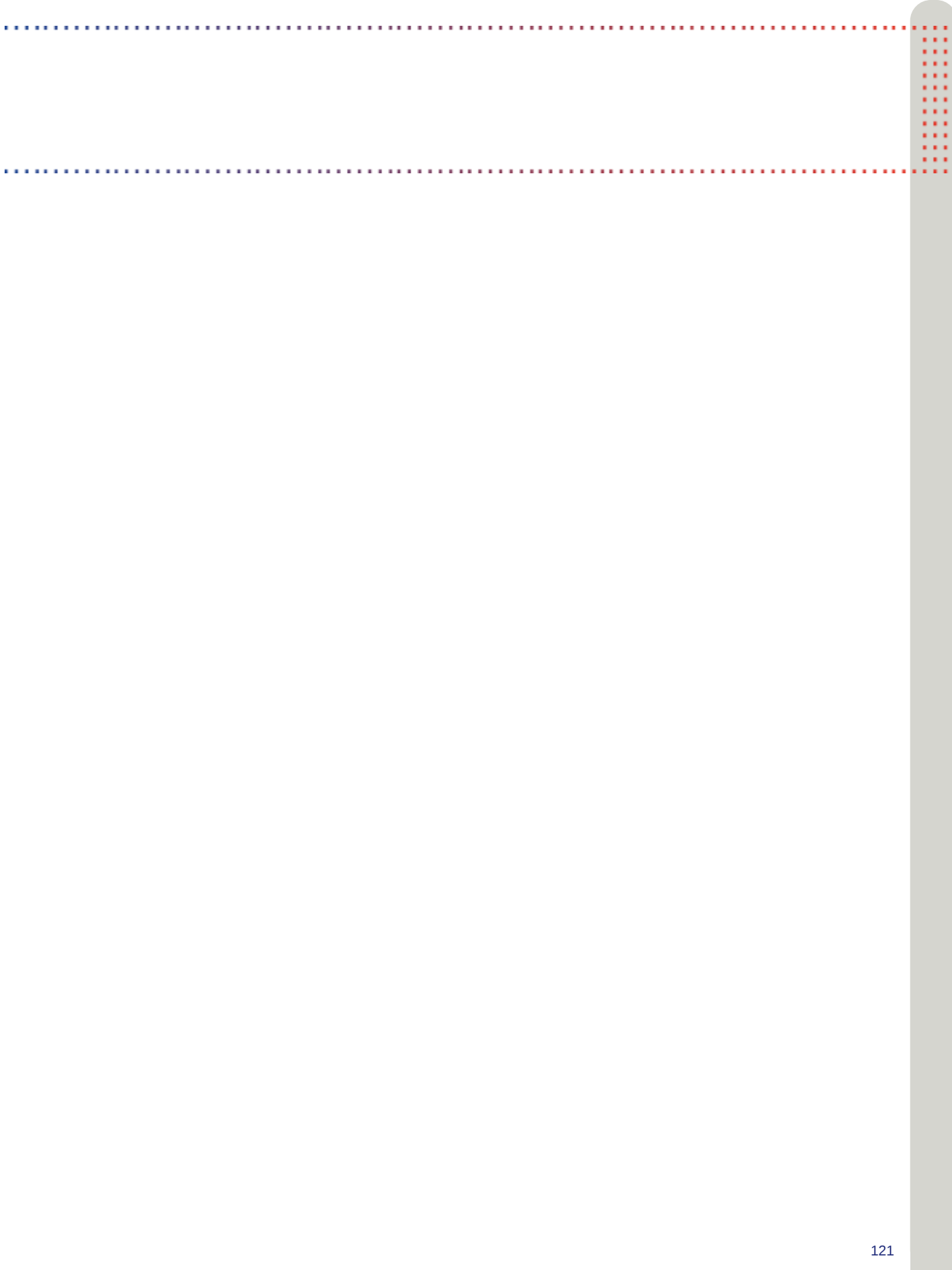
Bonne pratique n° 26 : Mettre en place un dispositif de suivi et de gestion des courriels des usagers (2/2)

- **Le Crédit agricole est confronté à une double problématique en terme de gestion des courriels :**
 - Permettre aux clients ou futurs clients de contacter la banque pour les questions d'ordre général
 - Développer une relation personnalisée entre le conseiller et ses clients, garantissant la confidentialité des données bancaires. Cette situation implique de mettre en place des solutions de remplacement en cas d'absence – planifiée ou non – du conseiller (congrés, maladie...)
- **Le Crédit agricole a mis en place un dispositif à trois niveaux :**
 1. Une adresse générique (contact@credit-agricole.fr) pour les questions d'ordre général. Ces courriels sont traités par des plateaux dédiés
 2. Une adresse nominative pour les relations personnalisées entre le client et son conseiller. Tout courriel envoyé à cette adresse arrive dans une corbeille commune; devant chaque courriel, un champ indique à quel conseiller est destiné le courriel, qui seul peut y avoir accès. En cas d'absence du conseiller, le cadre de proximité autorise un autre conseiller à traiter les courriels
 3. Enfin, une troisième adresse courriel, diffusée en interne, sert pour les messages internes, les discussions avec les managers et les autres conseillers... Elle est personnelle à l'agent et l'accès à la boîte aux lettres nécessite un mot de passe privé



NB. : cette organisation à trois niveaux est pertinente en cas de volumétries importantes et d'une forte occupation géographique du territoire : le Crédit agricole compte ainsi près de 7100 agences pour 21 millions de clients

Exemple



Bonne pratique n° 27 : Suivre et piloter les comportements de navigation des usagers sur les sites (1/2)



Pourquoi ?

- ❑ Connaître et comprendre les comportements de navigation des usagers
- ❑ Disposer d'indicateurs fiables pour mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue
- ❑ Pouvoir agir sur les « irritants » usagers vis-à-vis du site internet
- ❑ Sensibiliser les collaborateurs pour en faire des promoteurs du site internet

Quels livrables ?

- ❑ Une liste d'indicateurs à étudier régulièrement
- ❑ Un dispositif de calcul et de restitution (sous forme de tableau de bord) de ces indicateurs

AI/ Mesurer l'activité sur le site internet

- ❑ Un dispositif de pilotage complet doit pouvoir suivre :
 - le trafic du site internet : d'où viennent les internautes ? Ex. moteur de recherche (lequel et mots clés) ? Affiliation / partenaires ? Application mobile ? Réseaux sociaux ? ...
 - le chemin de navigation des internautes : Que font les internautes sur le site ? Ex. Combien de temps restent les internautes sur le site ? Sur quelles pages ? Quels sont les mots-clés tapés sur le moteur de recherche du site ? ...
 - la « e-réputation » : Quelle est la perception des internautes du site de l'organisme / du service ? Ex. de réponses au travers d'un audit via une agence (sur une période donnée par canal de contact) : du contenu ? Des services ? Lesquels et pourquoi ? ...

Comment ?

Objectif	Indicateurs à suivre
Evaluer le trafic du site	Nombre de visiteurs uniques sur le site Nombre d'inscrits sur le site Nombre de démarches en lignes réalisées Nombre de démarches en lignes abandonnées Nombre de simulations effectuées Durée moyenne d'une session Nombre moyen de pages vues Trafic par heure de visite Durée moyenne de consultation par page Nombre de connexions à l'espace privé Nombre de clics sur les services clés ...
Déterminer le chemin de navigation des internautes	Parcours de navigation des assurés Top des pages les plus consultées Top des services les plus consultés Top des recherches demandées (moteur de recherche interne au site) ...
Evaluer la « eRéputation »	Top des mots clés recherchés au regard du référencement payant Comparaison avec les organismes / services similaires (analyse externe une fois par an) Mapping de la eRéputation de l'organisme / du service

 Des outils simples et gratuits (Google Analytics par exemple) permettent de suivre le trafic du site et le chemin de navigation des internautes.

B/ Mesurer la perception du site internet par les usagers

- Différents moyens permettent de mesurer cette perception :
 - Un sondage sur certaines pages du site : à l'issue d'une démarche en ligne, d'une information donnée... une question peut être posée à l'internaute, avec un simple choix Oui / Non.
Ex : « les informations trouvées sur cette page sont-elles utiles ? » / « la démarche a-t-elle été simple à réaliser »
 - Un questionnaire de satisfaction, qui s'affiche sur une fenêtre dès la page d'accueil (« prenez quelques minutes pour donner votre avis sur notre site internet »)
 - Un questionnaire de satisfaction envoyé aux usagers

Comment ?
(suite)

C/ Communiquer en interne sur les résultats obtenus

- L'enjeu du dispositif de pilotage est de disposer in fine d'une vision synthétique globale qui doit être partagée régulièrement aux niveaux locaux et nationaux : quel taux de dématérialisation de nos démarches, quels reports des contacts vers les services en lignes... Les indicateurs obtenus sont à intégrer au tableau de bord général de pilotage de la relation usagers
- Des visions détaillées sont à partager mensuellement par les directions de chaque service / offre / activité ...
- Enfin, des restitutions régulières auprès des collaborateurs sont un excellent outil de sensibilisation au site internet, afin de faire des agents les promoteurs du site auprès des usagers.

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les indicateurs à mesurer	...	...
Identifier les indicateurs déjà existants en interne	...	...
Mettre en place un dispositif de mesure pour les indicateurs non disponibles	...	...
Mesurer régulièrement les indicateurs de pilotage	...	...

**Quel plan
d'action ?**

Bonne pratique n° 27 : Suivre et piloter les comportements de navigation des usagers sur les sites (2/2)



La situation de départ :

- ❑ 53% des assurés ne connaissent pas le site internet
- ❑ 56% des assurés qui se sont rendus sur le site internet n'ont pas trouvé (ou partiellement) l'information qu'ils cherchaient
- ❑ 15 pages vues en moyenne sur le site internet, par visiteur
- ❑ Fort de ces constats, la Cnav a choisi de refondre son site internet et d'améliorer le dispositif de pilotage numérique.

Le projet :

- ❑ Le nouveau dispositif de pilotage s'appuie sur :
 - Une enquête de satisfaction complète, réalisée suite à la mise en place du nouveau site internet, qui a permis de mesurer la perception usagers
 - A l'issue de pages clés du site, la Cnav propose à l'utilisateur de noter son contenu : « vous pouvez noter ce document », notes allant de 0 à 5
 - Des indicateurs de pilotage permettent de mesurer :
 - Le trafic du site internet : Nombre de visiteurs uniques sur le site, Durée moyenne d'une session, Nombre moyen de pages vues, Nombre de nouveaux abonnés à l'espace personnel ...
 - Le chemin de navigation des internautes : Top des pages les plus consultées, Top des services les plus consultés ...

L'exemple
de la Cnav

Exemple de
dispositif
d'évaluation à
chaud

DÉTAILS DU DOCUMENT

Sélectionner thème et sous thème

Droit à l'Information

Démarches

A qui dois-je demander ma retraite ?

Il n'y a pas d'attribution automatique de retraite. Il vous faut obligatoirement la demander. Contactez votre dernier régime d'affiliation, vous serez conseillé dans vos démarches.

Si vous avez toujours été salarié affilié au régime général, vous pouvez déposer votre demande en ligne, au plus tôt, 4 mois avant votre âge légal de départ à la retraite.

INFORMATION

Propriétés

Vous pouvez noter ce document

Faible (1) ☆☆☆☆☆ Excellent (5)



- Afin de mesurer la satisfaction à chaud sur le site voyages-sncf.com, la SNCF a mis en place un dispositif complet :
 - Lors du lancement du nouveau site internet, une enquête de satisfaction complète a été réalisée auprès des usagers
 - A l'issue d'une démarche en ligne (achat / annulation d'un billet, location d'une voiture...), un bouton « satisfait » apparaît, sur lequel le client peut cliquer s'il le souhaite
 - Lors de l'envoi d'un accusé de réception, suite à la réalisation d'une démarche en ligne, le bouton « satisfait » apparaît également dans le corps du courriel

Exemple de dispositif d'évaluation au sein d'un courriel de confirmation de commande

CONFIRMATION DE VOTRE COMMANDE

Partager

Partager

Partager

 SATISFAIT(E) ?

Bonjour Monsieur
Vous avez effectué une commande sur notre site le 09/12/2014 à 12h48 et nous vous en remercions.
Vous trouverez ci-dessous le détail de votre commande ainsi que la démarche à suivre pour la suite de votre voyage.



PARIS ► BAYONNE

1 passager

48.00 €

Mercredi 17 Décembre

Aller	17h28	PARIS MONTPARNASSE 1 ET 2	TGV 8543		2 e Classe
	22h32	BAYONNE			

Exemple de
la SNCF

Bonne pratique n° 28 : Récupérer les coordonnées des usagers (courriel, portable...) lors des opérations réalisées avec eux de manière à les recontacter (1/2)



Pourquoi ?

- Favoriser la dématérialisation des échanges et diminuer les coûts de contact moyens
- Améliorer la qualité de service en contactant l'utilisateur par le canal de son choix
- Diminuer les NPAI (« N'habite Pas à l'Adresse Indiquée ») courriers et courriels
- Améliorer la connaissance usagers en interne
- Simplifier au quotidien la gestion de la relation usagers

Quels livrables ?

- Une base de données recensant les coordonnées des usagers
- Un plan de collecte et de mise à jour des données usagers

A/ Identifier les données à collecter

- Identifier en interne les interlocuteurs potentiellement concernés par la mise en place d'une base de données recensant les coordonnées des usagers (services métiers, réclamations, recouvrement...)
- Recenser avec ces interlocuteurs leurs besoins en termes de coordonnées usagers :
 - Pour les particuliers : nom, prénom, identifiants usagers, adresse, n° de téléphones fixes et portables, adresse courriel, RIB ...
 - Pour les professionnels : nom de l'entreprise, nom et coordonnées du contact au sein de l'entreprise, nom et coordonnées de l'expert-comptable...
- Valider la liste de données à collecter en interne
- Identifier à qui diffuser ces données en interne et les modalités de partage entre les structures locales (ex : une unité départementale peut-elle avoir accès aux données usagers d'une autre unité ?)

Comment ?



Au regard de la délibération n°2006-138 du 09/05/2006 de la CNIL, un fichier de consolidation des coordonnées des usagers au sein de l'administration ne nécessite pas de déclaration CNIL à condition que les coordonnées ne soient utilisées à des fins commerciales.
cf. <http://www.cnil.fr/>

B/ Construire la base de données

- Rédiger une expression de besoin métier
- Définir les spécifications fonctionnelles et techniques
- Réaliser les développements techniques (éventuellement, sous-traiter la réalisation de la base)
- Recetter les développements réalisés
- Déployer la base de données



La création d'une base de données nécessite généralement de reprendre, consolider et nettoyer (doublons, erreurs de saisie, harmonisation des référentiels,...) les données existantes au sein de l'organisme / du service. Cette étape peut-être très chronophage

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☐ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☐ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

C/ Récupérer les coordonnées des usagers

- Identifier les moyens de récupérer les coordonnées des usagers afin de compléter la base de données :
 - Utiliser chaque interaction avec l'utilisateur – au téléphone, à l'accueil physique, lors d'une connexion à l'espace personnel sur internet... – pour vérifier les coordonnées existantes et / ou compléter les coordonnées des usagers
 - Réaliser des « campagnes de masse » pour inciter les usagers à compléter leurs coordonnées : campagnes de courriels / d'appels sortants...
 - Dans la mesure du possible, partager les coordonnées des usagers avec les partenaires de l'organisme / du service (cf. bonne pratique n°11) – sous réserve de contrainte CNIL
- Identifier et mettre en œuvre les modalités de maintenance de la base de données :
 - Utiliser les NPAI / retours de courriels non distribués pour supprimer les adresses courriers et courriels caducs
 - Organiser régulièrement des campagnes de « nettoyage » des bases de données, pour supprimer les doublons, homogénéiser les formats de données et mettre à jour les données

Comment ?
(suite)

D/ Quelles bonnes pratiques ?

- **Sensibiliser les agents à la collecte des données** : ce sont les principaux acteurs d'un bon remplissage de la base de données, grâce à leurs contacts fréquents avec les usagers. En particulier, accorder une attention particulière au numéro de téléphone portable, qui devient l'outil prioritaire de contact avec les usagers (par appel ou par SMS), et dont le numéro évolue fréquemment du fait des changements d'opérateurs, des cartes prépayées...
- **Donner un accès « extranet » aux usagers** pour qu'ils puissent directement modifier leurs coordonnées en ligne
- **Demander à l'utilisateur son canal de prédilection** afin de le contacter à l'avenir par ce canal en priorité
- **Favoriser le partage des données entre les structures locales** pour limiter la fraude et simplifier les démarches à réaliser en cas de déménagement pour l'utilisateur
- **Fixer des objectifs de taux de remplissage et de mise à jour de la base de données** et mesurer leurs atteintes

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier les données à collecter	...	...
Construire la base de données	...	...
Récupérer les coordonnées des usagers	...	...
Mettre régulièrement à jour la base de données et suivre l'atteinte des objectifs fixés	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 28 : Récupérer les coordonnées des usagers (courriel, portable...) lors des opérations réalisées avec eux de manière à les recontacter (2/2)



- ❑ Le ministère de l'Éducation nationale a créé un service en ligne à destination des parents d'élèves et des établissements : la fiche de renseignements dématérialisée
- ❑ Cette fiche de renseignements est complétée directement par les parents d'élèves **sur un site internet sécurisé**
- ❑ Les informations consultables et modifiables sont les données administratives les plus courantes concernant l'élève et ses parents (état civil, adresse, coordonnées téléphoniques...)
- ❑ L'établissement est avisé en temps réel dans sa base de données « élèves » du nombre et de la nature des modifications apportées par les parents aux fiches élèves
- ❑ Ces modifications ne sont répercutées dans la base élèves qu'après validation par l'établissement, ce qui déclenche automatiquement l'envoi d'un courriel de confirmation aux parents. **Le temps de saisie ainsi gagné par les agents peut être consacré à des tâches plus valorisantes**

L'exemple de l'Académie de Grenoble

Accès parents d'élèves

Accès établissements

Nom et Prénoms	MEF	Information	Initiale	Modifié	Accepter	Refuser
Marthe	20EGT2	Elève	Tél. Mobile	06 12 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	☐	☐
		Elève	Adresse	4 impat 59100 F	☐	☐
Marie	20EGT1	Resp. 1	Courriel	marie@exemple.fr	☐	☐
Marie	20EGT3	Elève	Prénoms	Marie	☐	☐
		Elève	Sexe	MASCULIN	☐	☐
		Resp. 1	Profession	PERSONNE SANS ACTIVITE PROFESSIONNELLE	☐	☐
		Resp. 1	Situation	AUTRE SITUATION	☐	☐

- ❑ Ce nouveau service en ligne est en phase de généralisation auprès des établissements sur la base du volontariat

- ❑ La MSA a lancé un projet Référentiel Coordonnées Médiatiques (RCM) afin de collecter et gérer les données des adhérents
- ❑ L'objectif de ce RCM est de disposer d'un référentiel commun de coordonnées des particuliers, entreprises et établissements et tiers. Pour chacun, les coordonnées à récupérer sont (par ordre d'importance) :
 - Numéro de téléphone portable
 - Adresse courriel
 - Numéro de téléphone fixe
 - Fax
- ❑ Cette base de données unique sera constituée selon 4 modalités distinctes et complémentaires à partir d'octobre 2014 :
 - Une reprise des données existantes, lors de la création de la base RCM
 - Une collecte « individuelle » : recueil au cas par cas des données, via les supports transmis par les usagers (courriers, courriels...)
 - Une collecte de masse : capitalisation sur les démarches en lignes réalisées par les adhérents
 - Un accès donné aux adhérents, via le site internet, aux coordonnées enregistrées le concernant : toute modification réalisée par l'adhérent sera automatiquement reportée dans le RCM
- ❑ Afin de maintenir la qualité des données du RCM :
 - Il est demandé à chaque agent en contact avec les adhérents de mettre à jour les coordonnées si elles sont incomplètes, et de vérifier avec eux leur exactitude pour celles supérieures à 6 mois d'ancienneté. A ce titre, une sensibilisation particulière des agents (trois heures) est prévue
 - Les « retours et non distribution » suite aux campagnes d'emailing ou de SMS entraineront à partir de fin 2014 la suppression systématique par les agents des données caduques dans le RCM
 - Sur l'espace personnel en ligne, une fois la première vérification réalisée par l'adhérent, une fenêtre s'affichera tous les 6 mois pour lui demander de vérifier ses coordonnées
- ❑ Un suivi mensuel du taux de remplissage de la base RCM sera mis en place, il sera ventilé par catégorie de population et nature de coordonnées connues. Le taux de remplissage cible a été fixé à 70 % à horizon 2015 .

**Exemple de
la MSA**

Facteurs clés de succès

Sensibiliser les agents en contact avec les usagers à l'importance de la collecte des données
Un accès aux adhérents pour leur permettre de mettre à jour et vérifier la validité de leurs coordonnées
La mise en place d'indicateurs de suivi mensuels pour piloter le taux de remplissage de la base RCM

Bonne pratique n°29 : Améliorer la connaissance multicanal des usagers (historiser l'ensemble des contacts multicanaux d'un usager) (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Mieux connaître les usagers pour construire une offre de service différenciée et une politique relationnelle adaptée
- ❑ Personnaliser la relation avec les usagers, notamment à l'aide d'une vision de l'historique des échanges
- ❑ Etudier les comportements de contact des usagers pour adapter le dispositif multicanal et orienter les flux si besoin (vers le canal web en particulier pour certaines demandes)
- ❑ Pouvoir mesurer la réitération quel que soit le canal de contact

Quels livrables ?

- ❑ Une cartographie des informations disponibles dans les outils existants
- ❑ Une expression de besoins pour obtenir les informations manquantes
- ❑ Si besoin, un outil de Gestion de la Relation Usager ou des développements sur les outils internes pour consolider et restituer les informations usagers

A/ Cartographier les informations disponibles dans les outils existants

- ❑ Définir les données nécessaires afin d'avoir une information fiable et complète des usagers :
 - Nom, prénom, adresse, date et lieu de naissance, âge, situation familiale, identifiant interne...
 - Types de prestations en lien avec l'utilisateur
 - Historique des contacts avec l'organisme / le service, quel que soit le canal concerné
 - Historique des réponses apportées
 - ...



Chaque organisme / service doit réfléchir aux données nécessaires : doit-on connaître tous les contacts des usagers sur tous les canaux ? Y compris pour les demandes généralistes (par exemple : horaires d'ouvertures) ? (tout en gardant néanmoins les motifs de contacts d'un point de vue macro)

Comment ?

- ❑ Identifier, dans les outils existants les informations disponibles :
 - La donnée est-elle présente dans les outils / visible par les conseillers ?
 - Le nom de la donnée et la liste de valeurs associée sont-ils homogènes entre les canaux et les outils ?
 - Les champs existants sont-ils renseignés par les conseillers ?
 - Comment sont restituées les données ?
- ❑ Formaliser une cartographie des informations disponibles, en mettant en évidence :
 - Les données non disponibles dans les outils
 - Les données qui pourraient être disponibles, mais qui ne sont pas saisies / enregistrées par les conseillers
 - Les données existantes, mais non utilisables (formats hétérogènes, difficulté d'accéder aux données)
- ❑ Partager et valider la cartographie en interne

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Identifier les modalités de collecte et de mise à disposition des informations existantes

- ❑ Au regard des enseignements de la cartographie, rédiger les besoins pour obtenir les données manquantes (NB. : tout nouveau fichier usager doit faire l'objet d'une déclaration CNIL)
- ❑ D'une manière générale la connaissance multicanale des usagers passe par les deux solutions suivantes

	Réaliser des développements internes	Acquérir un outil de Gestion de la relation usager (GRC ou CRM)
Gains de la solution	Performance de la solution	+++ Solutions développées par des spécialistes de la relation usager
	Pérennité des applications	++ Mise à jour régulière des solutions par les éditeurs
	Facilité à mettre en place de nouvelles fonctionnalités	++ Les éditeurs proposent des modules complémentaires (outils d'e-mailing, de gestion de FAQ...)
Complexité de mise en œuvre	Coût	++
	Impacts organisationnels	+++
	Délais de mise en œuvre	+++

Comment ?
(suite)

Les outils de GRC / CRM s'intègrent généralement dans des projets transverses qui mobilisent largement l'organisme / le service et transforment en profondeur les pratiques et la culture

**Quels points d'attention lors de la mise en place d'un outil de GRC ?**

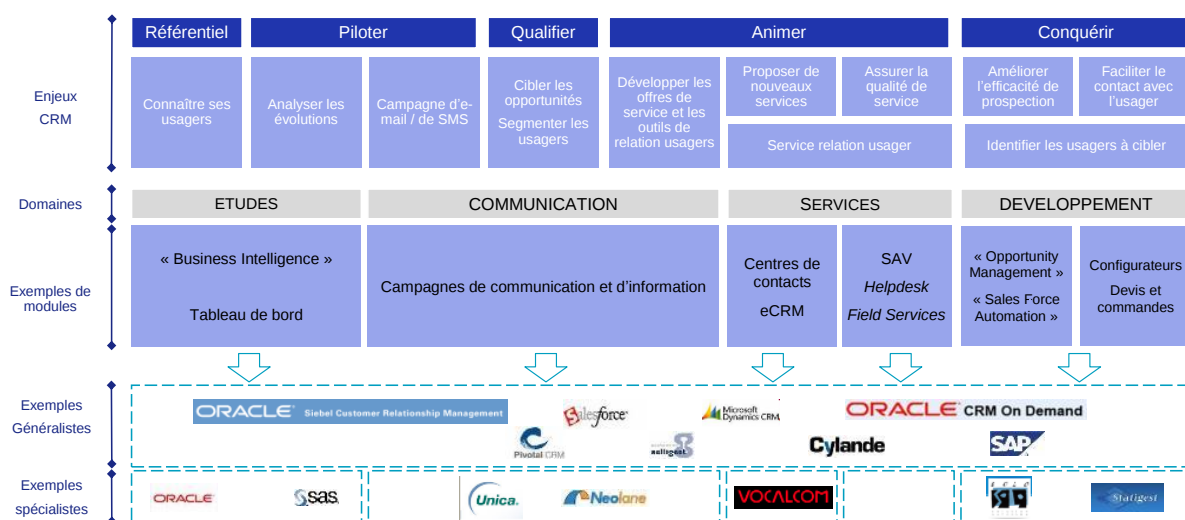
- ❑ **S'appuyer le plus possible sur les standards pour diminuer les coûts et simplifier les montées de version** : les processus et modes de fonctionnement interne peuvent donc être amenés à évoluer
- ❑ **Profiter de l'outil de GRC pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée** : édition de réponses automatiques pour les cas simples, enregistrement automatique des données de l'utilisateur, couplage téléphonie / informatique (CTI) pour enregistrer un contact à partir du numéro de téléphone de l'utilisateur ...
- ❑ **Conduire le changement** : ces outils peuvent être perçus négativement par les agents, qui peuvent y voir une perte de responsabilisation ou une standardisation de la relation usager. Il est alors nécessaire de rappeler les bénéfices attendus :
 - « Recentrer l'activité sur des tâches à plus fortes valeur ajoutée »
 - « Améliorer la satisfaction des usagers, grâce à une meilleure personnalisation »
 - ...

Bonne pratique n°29 : Améliorer la connaissance multicanal des usagers (historiser l'ensemble des contacts multicanaux d'un usager) (2/2)

- **Profiter de l'outil de GRC pour développer l'utilisation des nouveaux supports de la relation usager** : l'outil doit être capable de prendre en charge les nouveaux supports qui peuvent être des outils performants pour interagir avec les usagers (SMS sortants, applications mobiles, tchat)

Comment ?
(suite)

Détail des différentes fonctionnalités offertes par les outils de GRC



Quel plan d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Recenser les informations nécessaires pour améliorer la relation usager	...	...
Réaliser la cartographie des données existantes	...	...
Etudier l'opportunité d'acquérir un outil de GRC (coût estimé, impact sur les organisations, délais de mise en œuvre, valeur ajoutée espérée...)		
Mener un projet SI classique (expression de besoins, spécifications, cahier des charges, développements, recettes, mises en production)	...	...
Conduire le changement	...	...

La situation de départ :



- De nombreux outils (Watt, V2, Contact...), disposant chacun de bribes d'information sur les cotisants
- Le besoin de piloter les flux de contacts dans une approche multicanal, afin d'améliorer la relation usager

Le projet :

- Réalisation d'une cartographie des données usagers à disposition des agents :

URSSAF		1) Présence de la donnée dans les outils						2) Cohérence transverse des données		3) Complétude des données
		V2	Contact multimédia	Contact (courriel)	Watt	Gesur	REI	Homogénéité du nom de la donnée	Commentaire	Présence effective de la donnée dans les outils
Qualification du contact	Offre / Offre concernée	N	O Liste de valeurs : - aucune offre - ACCUR - CESU - Pajemploi - TESE	O Liste de valeurs : - aucune offre - ACCUR - CESU - Pajemploi - TESE	N	N	N	Non	Liste de valeurs homogène	100%
	Rubriques	N	O Commentaire : il existe 7 rubriques	O Commentaire : il existe 7 rubriques	N	N	N	Oui	Liste de valeurs homogène	100%
	Motif de contact	N	O	O	N	N	N	Oui	Liste de valeurs homogène	100%
	Media / origine	N	O Exemples : - Téléphone - Accueil physique	N	O	N	N	Non	Liste de valeurs non homogène	100%
	Centre de destination / centre multimédia	N	O Exemple : - UR310 (centre auquel l'appel était pris en charge)	N	N	N	N	Non	Liste de valeurs non homogène	100%
	Centre de prise en charge / code organisme / Boite	N	O Exemple : - UR390 (centre par lequel l'appel a été pris en charge)	O Exemple : - UR310	N	N	O	Non	Liste de valeurs non homogène	100%
	Rattachement cotisant	N	O Pas obligatoire	N	O	O	N	Non		
Historique des contacts	Visites à l'accueil	N	O	N	N	N	N			
	Appels entrants	N	O	N	N	N	N			
	Appels sortants	N	O en cours de développement	N	N	N	N			
	Courriers entrants	N	O via la GED	N	O	N	N			
	Courriers sortants	N	N	N	N	N	N			
	Mail entrants	N	O via la GED	O	O	N	N			
	Mail sortants	N	O via la GED	O	O	N	N			
	Fax entrants	N	O via la GED	N	O	N	N			
	Fax sortants	N	O via la GED	N	O	N	N			

Indique si la donnée est disponible (O) ou non (N) dans l'outil étudié

Indique si le nom de la donnée et la liste de valeurs associée sont homogènes entre les outils

Fournit un ordre de grandeur sur le taux de remplissage du champs dans les outils

L'exemple de l'Acos

- Analyse de la cartographie pour identifier des pistes d'amélioration
- Réalisation d'une feuille de route pour mettre en œuvre les pistes d'amélioration
- En particulier, formalisation des tableaux de bord déjà éditables grâce aux données existantes, pour piloter la relation usager

Bonne pratique n° 30 : Développer les applications mobiles (smartphones, tablettes, QR codes ...) (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Proposer aux clients des supports adaptés à leurs usages quotidiens
- ❑ Simplifier les démarches à réaliser
- ❑ Nouer une relation de proximité, voire d'intimité avec l'utilisateur (« toujours avec moi dans la poche »)
- ❑ Moderniser l'image de l'organisme
- ❑ Compléter l'offre de services existante

Quels livrables ?

- ❑ Un site internet mobile et / ou une application *smartphone* associée
- ❑ Un format de tableau de bord pour suivre l'activité sur le site ou l'application
- ❑ Un dispositif de communication

- ❑ Définir les objectifs du site mobile ou de l'application mobile (réaliser des démarches à l'aide d'un smartphone ? Donner une information géolocalisée ? ...)
- ❑ En déduire le support le plus approprié pour atteindre les objectifs fixés (un site internet mobile, une application pour mobiles et / ou une application pour tablettes)
- ❑ Prévoir les indicateurs qui permettront de suivre l'activité sur l'application
- ❑ Lancer un projet SI classique : expression de besoins, spécifications, cahier des charges, développements, recettes, mises en production
- ❑ Accompagner le lancement de l'application / du site d'un dispositif de communication dédié

Comment choisir entre un site mobile et une application ?

Comment ?

	Application embarquée	Site web mobile
Utilisation recommandée	Adaptée aux services utilisés fréquemment ou pour réaliser des démarches complexes	Adapté aux services utilisés occasionnellement, ou pour réaliser des démarches simples
Principaux avantages	❑ Permet d'accéder au contenu du téléphone et de mémoriser de l'information, afin d'enrichir l'expérience usager (photo, géolocalisation, ...) ❑ Donne un accès, y compris en cas d'absence de réseau ❑ Application adaptée pour l'utilisation sur un terminal mobile particulier (iOS, Android...) ❑ Visibilité lors du lancement et du référencement de l'application (retombées presse)	❑ Développements uniques pour l'ensemble des terminaux mobiles ❑ Compétences pour le développement répandues sur le marché (standard web : HTML, JavaScript...) ❑ Pas de règles imposées (à titre d'exemple, les applications sur les stores Apple et Blackberry sont soumises à validation) ❑ Coût moins élevé (5000 à 15000 € pour une application)



Quels points d'attention lors de la mise en œuvre d'un site mobile ou d'une application ?

- ❑ **Prévoir une stratégie de recettes spécifiques en fonction des gammes de terminaux cibles** : les différences de taille d'écran, de boutons de navigation, de puissance... entre les modèles de téléphones mobiles impliquent d'accorder une attention spécifique à la phase de recettes, pour s'assurer que l'application / le site mobile fonctionne avec l'ensemble des terminaux ciblés
- ❑ **Fonctionnalités à sélectionner et à repenser avec une ergonomie adaptée à un mobile** : reporter l'ergonomie d'un site classique sur une interface mobile n'est jamais la bonne solution. Par ailleurs, l'ergonomie doit également prendre en compte les terminaux non tactiles (à clavier). Des phases de conception et de tests avec des usagers sont un moyen efficace de s'assurer de l'ergonomie du produit final
- ❑ **Accroître la sécurité du site mobile / de l'application** : un mobile étant susceptible d'être facilement volé, des mesures particulières de sécurité sont à prendre en compte (mot de passe supplémentaire, délai restreint de verrouillage automatique...)
- ❑ **Intégrer le site mobile / l'application dans le dispositif multicanal existant** : la taille d'un écran de smartphone nécessite de simplifier au maximum les démarches à réaliser ou les informations données; il n'est donc pas possible d'avoir un site mobile aussi fourni que le site internet. Le contenu sélectionné doit donc être complémentaire du site internet, du SVI...

Spécifiquement pour les applications mobiles :

- ❑ **Anticiper les étapes de validation des stores** : Apple et BlackBerry étudient les applications avant de les mettre à disposition des usagers, pour s'assurer qu'elles correspondent aux standards qualité fixés par la marque
- ❑ **Anticiper le système de notation des stores** : les applications sont évaluées par les utilisateurs, ce qui peut avoir un impact important en terme d'image sur l'organisme / le service
- ❑ **Prévoir des mises à jour régulières**, en fonction des évolutions des logiciels des constructeurs de téléphone)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir les objectifs du site mobile ou de l'application mobile	...	...
En déduire le support le plus approprié pour atteindre les objectifs fixés (site mobile ou application)	...	...
Prévoir les indicateurs qui permettront de suivre l'activité sur l'application et formaliser un tableau de bord associé	...	...
Mener un projet SI classique (expression de besoins, spécifications, cahier des charges, développements, recettes, mises en production)	...	...
Préparer le dispositif de communication pour le lancement de l'application/ du site	...	...

Comment ?
(suite)

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 30 : Développer les applications mobiles (*smartphones*, tablettes, QR codes ...) (2/2)



-
- Orange F 3G 19:52
- Voyagez en toute liberté !
- Actualités
- Autre
- Départ
- Arrivée
- "Douxne Frangaise" est une application de la Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
- Accueil Actualités Arrivée Départ Autre

Examples

-
- The screenshot shows the 'Chirurgia' app interface. The title bar at the top is green with the word 'Chirurgia' in white. Below the title bar is a list of medical procedures, each with a small icon and a status indicator. The list includes:
- Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
 - Admission of patient to hospital
- At the bottom of the screen are five navigation tabs: 'Home', 'My List', 'Search', 'My List', and 'Reports'.

La situation de départ

- La DGFiP propose aux usagers un dispositif complet pour réaliser les démarches en ligne, qui rencontre un vif succès :
 - 11,2 millions de télédéclarants en 2012 (soit 31,5% de foyers fiscaux)
 - 12,8 millions de télédéclarations en 2012, dont 1 million de télédéclarations rapides (en « 3 clics »)
- Cependant, depuis deux ans, le nombre de télédéclarations rapides stagne autour de 1 million. L'objectif est de relancer la dynamique sur l'utilisation de ces démarches électroniques, qui ne nécessitent pas de visites à l'accueil ou d'appels téléphoniques

Le projet

- Entre octobre 2011 et avril 2012, la DGFiP a conçu et déployé une application mobile compatible iOS et Android, afin de permettre aux usagers de :
 - Valider la déclaration de revenus pré-remplie : simple d'utilisation, l'utilisateur doit scanner un flash code et indiquer son revenu fiscal de référence pour s'identifier. Il n'a plus ensuite qu'à valider les informations pré-remplies
NB.: Un champ spécifique permet à la DGFiP de collecter les adresses courriels des usagers
 - Payer un avis d'imposition
- La mise en œuvre de l'application a été facilitée grâce au socle technique déjà réalisé pour le site internet traditionnel
- Un dispositif de communication important a accompagné le lancement de l'application :
 - Campagne de courriels sortants
 - Encart sur les déclarations de revenus
 - Dossier de presse, largement repris dans les médias
- L'application a rencontré un vif succès :
 - Près de 400 000 téléchargements en 8 mois
 - 100 000 démarches réalisées via l'application (40 000 télédéclarations et 60 000 paiements)
 - La récupération d'un nombre important d'adresses courriels et de choix pour la formule « éco papier »



**L'exemple
de la DGFiP**

Facteurs clés de succès

Un développement simple, qui s'appuie sur l'architecture technique du site internet (l'ergonomie, en revanche, a été largement revue et simplifiée)
Un travail en amont avec les partenaires (pour l'intégration des flash codes sur les avis d'imposition)

Bonne pratique n°31 : Développer la prise de rendez-vous en ligne (1/2)

Pourquoi ?

- ❑ Améliorer la qualité de service des usagers (réduction des files d'attente)
- ❑ Développer la confiance et limiter les demandes de réassurance des usagers
- ❑ Lisser les flux à l'accueil physique
- ❑ Faciliter l'organisation des services d'accueil, en particulier sur les zones à faible concentration de population (possibilité de mettre en place des permanences uniquement sur rendez-vous)
- ❑ Rationnaliser le temps de travail des agents d'accueil, en distinguant les temps d'accueil des usagers et les temps de traitement des dossiers

Quels livrables ?

- ❑ La définition d'une « politique interne de prise de rendez-vous » : est ce que les rendez vous sont « en pro-actif » ou à l'initiative des usagers ? Sur quels sujets / démarches mettre en place des rendez-vous ?...
- ❑ Un module de prise de rendez-vous en ligne (ou par téléphone)
- ❑ Un format type de tableau de bord avec les indicateurs à suivre sur la prise de rendez-vous (taux d'absence aux rendez-vous, ...)

AI Comment définir la politique interne de prise de rendez-vous ?

- ❑ L'enjeu est de définir :
 - Les démarches sur lesquelles développer la prise de rendez-vous (en fonction des possibilités de l'accueil physique, de la valeur ajoutée d'un rendez-vous préparé vs. un rendez-vous non préparé, du temps d'attente généralement constaté à l'accueil physique...)
 - Le nombre de lieux d'accueil alloués à la prise de rendez-vous : en particulier, les rendez-vous sont un levier efficace pour optimiser les permanences dans les zones à faible densité de population
 - Le nombre de guichets alloués à la prise de rendez-vous (l'ensemble des guichets ou quelques guichets)
 - Les modalités de prise de rendez-vous : est-ce que les rendez-vous sont à l'initiative des usagers ou du service de l'Etat (rendez-vous pro-actif). Par exemple, la CNAMTS a développé les « rendez-vous attentionnés » : lorsque un usager signale un événement de vie important (une grossesse par exemple), la CNAMTS propose un rendez-vous pour expliquer les démarches à réaliser, les possibilités pour l'utilisateur...
- ❑ Au final, la définition des besoins repose sur un équilibre à trouver entre le nombre d'utilisateurs à accueillir par mois et le nombre d'agents disponibles, la capacité de production / liquidation des dossiers et le nombre de dossiers en stock
NB. : la prise de rendez-vous peut-être un levier efficace pour améliorer les parcours usagers et traiter plusieurs sujets en une seule fois (cf. bonne pratique 10 du recueil)

Comment ?

- ❑ Zoom sur les avantages d'un accueil exclusif sur rendez-vous ou d'un accueil mixte (certains guichets sont réservés aux rendez-vous, et d'autres aux visites non planifiées)

Accueil exclusif

- ✓ Maîtrise complète des flux d'utilisateurs, et donc facilitation de l'organisation du service d'accueil
- ✓ Maîtrise du temps à consacrer à la résorption des stocks de dossier (par exemple, trois semaines de rendez-vous et une semaine de résorption des stocks)

Accueil mixte

- ✓ Plus grande souplesse en cas d'imprévu (en cas d'absence d'un usager, l'agent peut accueillir une personne qui n'avait pas de rendez-vous)
- ✓ Possibilité d'accueillir les usagers, y compris ceux qui n'avaient pas pris de rendez-vous (accueil des cas d'urgence, limitation des conflits liés au refoulement)
- ✓ Raccourci le parcours usager en cas d'oubli de pièce dans un dossier (en cas d'accueil exclusif, l'utilisateur est obligé de reprendre RDV en ligne)

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne

Contribue à l'atteinte de l'engagement 7- Nous facilitons la constitution de vos dossiers



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Comment mettre en œuvre un module de prise de rendez-vous en ligne ?

- ☐ Différents éditeurs proposent des modules complets de prise de rendez-vous en ligne
- ☐ La mise en œuvre d'un tel module correspond donc à un projet classique lié aux systèmes d'information :
 - Rédiger l'expression de besoins et le cahier des charges associé
 - Réaliser les développements en interne, ou sélectionner un module via une procédure d'appel d'offre
 - Implémenter le module sur le site internet
 - Conduire le changement auprès des collaborateurs
 - Communiquer auprès des usagers



Quels points d'attention pour développer les rendez-vous ?

- ☐ **Profiter du module de prise de rendez-vous pour recueillir des informations clés**, afin de pouvoir préparer au mieux le rendez-vous et limiter ainsi sa durée (par exemple, l'utilisateur peut s'identifier, noter le motif du rendez-vous, indiquer sa situation familiale...) **ou pour apporter directement la réponse à l'utilisateur** : en fonction du motif, l'utilisateur peut être orienté vers une foire aux questions; ou le service peut prendre contact avec lui (appel sortants par exemple), pour directement répondre à la question
- ☐ **Développer la réassurance lors de la prise de rendez-vous** : envoyer un SMS / courriel de confirmation du rendez-vous, un SMS/courriel la veille du rendez vous ou le lendemain du rendez-vous pour rappeler les résultats de l'entretien... pour rassurer l'utilisateur (sinon certains usagers vont avoir tendance à prendre deux voire trois rendez-vous pour être sûr d'être bien pris en charge). L'objectif est également de minimiser l'absentéisme des usagers ; ce sont généralement 10 à 20% des usagers qui ne se présentent pas en rendez-vous
- ☐ **Définir l'étendue des plages de prise de rendez-vous en ligne ouvertes** (une semaine, un mois...), **en fonction de la visibilité sur le stock et les ressources disponibles à l'accueil**: plus l'étendue des plages horaires est courte, plus le calendrier sera vite saturé entraînant de la frustration pour les usagers qui devront venir plusieurs fois sur le site pour trouver un créneau de libre. En revanche, plus la plage horaire est longue plus le risque d'oubli du rendez-vous par les usagers est important

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Définir la politique interne de prise de rendez-vous	...	...
Déployer la solution technique de prise de rendez-vous en ligne		
Rédiger l'expression de besoins et le cahier des charges associé	...	...
Réaliser les développements nécessaires sur le site (et sur le site mobile)		
Définir un format de tableau de bord pour suivre les indicateurs clés (taux de présence aux rendez-vous...)	...	...
Tester puis déployer la prise de rendez-vous en ligne	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 31 : Développer la prise de rendez-vous en ligne (2/2)

- Geodis Calberson est un transporteur de marchandises. L'entreprise noue ainsi des contrats avec les sites marchands pour livrer les colis chez les clients
- Aujourd'hui, Geodis Calberson doit faire face aux attentes de ses différents clients ...

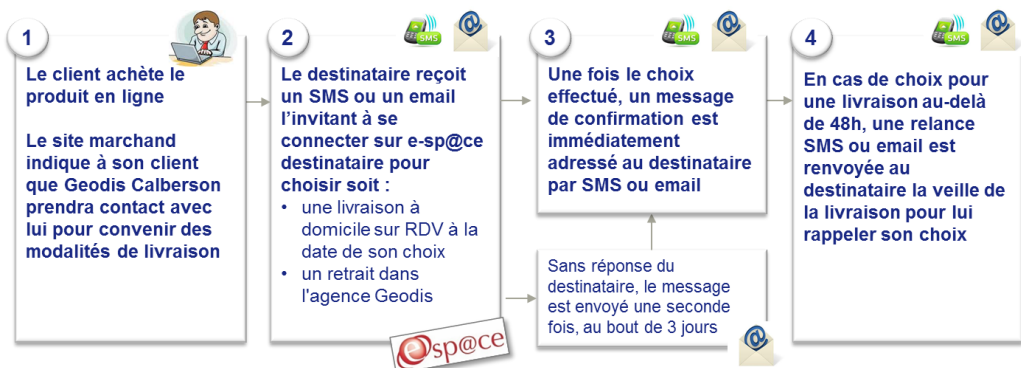
Attentes des sites marchands

- Satisfaire leurs clients : la livraison est le 3^{ème} critère de choix après le prix et la sécurisation paiement
- Se différencier, notamment sur les services connexes de type transport
- Disposer d'un système d'information complet et précis pour eux comme pour leurs clients

Attentes des particuliers

- Disposer d'un service de livraison irréprochable surtout pour les produits à forte valeur
- Avoir le choix du lieu : domicile, point de proximité, magasin...
- Pouvoir choisir le jour de livraison en cas de livraison à domicile
- Disposer de créneaux de livraison plus précis et surtout respectés

- ... tout en maximisant le taux de livraison : dans près d'un cas sur trois, la livraison ne peut avoir lieu (absence du client, mauvaise adresse...)
- **Geodis Calberson a mis en place un système de livraison sur rendez-vous, qui insiste sur la réassurance vis-à-vis des clients :**



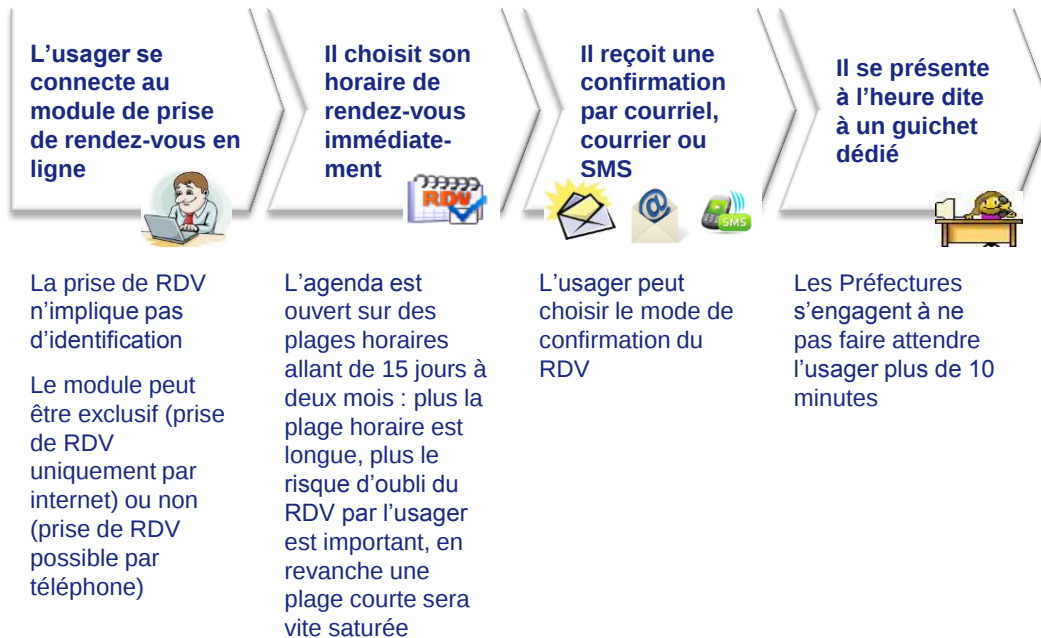


La situation de départ

- Les préfectures éprouvent des difficultés à gérer certaines démarches à fortes volumétries :
 - Des délais d'attente importants à l'accueil pour renouveler son titre de séjour
 - Un stock important de dossiers à traiter
 - ...

Le projet

- 6 Préfectures ont expérimenté la prise de rendez-vous en ligne afin :
 - D'améliorer les conditions d'accueil des usagers et des élus (réduction du temps de traitement, préparation du rendez-vous avec l'usager...)
 - De dégager des plages horaires sans accueil, pour réduire les stocks
- L'expérimentation s'est portée sur les démarches les plus complexes et / ou qui génèrent le plus de file d'attente : titres de séjour, immatriculation et naturalisation par décret.
- Le parcours usager mis en place est simple et lisible :



L'exemple
des
préfectures

Facteurs clés de succès

Définir l'étendue des plages de prise de rendez-vous en ligne ouvertes (une semaine, un mois...), en fonction de la visibilité sur le stock et les ressources disponibles à l'accueil
Organiser la polyvalence des agents (en cas d'absence imprévue d'un agent, un collègue doit pouvoir prendre sa place)
Anticiper les absences aux rendez-vous (10% à 20% des usagers sont absents)

Bonne pratique n°32 : Développer les forums d'entraide sur internet (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Rendre autonome les usagers dans la résolution de leurs problèmes et l'identification des réponses à leurs questions simples
- ❑ Développer une communauté d'usagers et un espace de discussion entre pairs
- ❑ Diminuer le nombre de contacts entrants pour les organismes et les services
- ❑ Identifier en amont les difficultés régulièrement rencontrées, les attentes des usagers et les futurs services à proposer dans une logique d'amélioration continue
- ❑ Moderniser l'image des organismes et des services

Quels livrables ?

- ❑ Un forum de discussion et d'entraide disponible en ligne
- ❑ Un dispositif de formation à destination des modérateurs
- ❑ Un dispositif de pilotage et des procédures de gestion (animation et modération du forum,...)

Comment ?

A/ Etudier l'opportunité de mettre en place un forum

- ❑ L'opportunité pour un organisme / un service de lancer un forum d'entraide peut être évaluée au regard de :
 - La complexité perçue des services proposés : un forum apporte de la valeur aux usagers pour des prestations simples à complexes. En revanche, pour des prestations très complexes (ex : départ à la retraite) nécessitent l'expertise d'un conseiller, un forum peut alors être contre-productif (informations erronées ou incomplètes...)
 - Le nombre d'usagers concernés : la mise en place d'un forum est pertinente pour des populations suffisamment nombreuses, afin d'assurer la constitution d'une communauté d'usagers actifs
 - L'autonomie des usagers vis-à-vis des outils numériques : le forum ne peut s'adresser qu'à des populations familières avec les outils informatiques et disposant d'une maturité juridique suffisante
 - L'existence de forums « pirates », qui montrent le besoin des usagers d'échanger sur les prestations de l'organisme / du service

B/ Cadrer la mise en place du forum

- ❑ Quel périmètre définir ? un choix initial doit fixer :
 - les services et / ou prestations abordées dans le forum (toutes les prestations ?, l'inscription au service / à l'organisme ?...), en fonction de leur complexité, de leur fréquence, du niveau de connaissance des usagers sur les prestations, des attentes des usagers... Un sondage ou un test auprès d'un panel représentatif des usagers peut permettre de donner des indications précieuses sur le périmètre du forum
 - les populations concernées : l'autonomie numérique des usagers, en fonction des services / prestations abordées est à prendre en compte pour définir les populations ciblées par le forum

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☐ Coût de mise en œuvre
- ☐ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les usagers

Quels services proposer ?	Description	Avantages	Inconvénients
Aide à la résolution des problèmes	Les usagers posent leurs questions et exposent leurs problèmes afin de recueillir l'avis de leurs pairs / du modérateur	- Permet aux usagers de trouver « entre eux » la réponse à leurs questions sans contacter l'organisme / le service - Rend plus autonome les usagers au quotidien	Nécessite un contrôle systématique des réponses apportées pour garantir la justesse et l'exhaustivité des informations apportées (et éventuellement supprimer les messages incorrects)
Promotion des services existants	L'organisme / le service utilise le forum comme vitrine pour faire connaître les services offerts	- Améliore la visibilité de l'offre de services de l'organisme / du service - Permet d'orienter les usagers vers un service plutôt qu'un autre en faisant une promotion plus appuyée (services en ligne)	Risque de « biaiser » les débats et de perdre en crédibilité vis-à-vis des usagers
Identification des attentes et futurs services possibles (cf. innovation participative)	L'organisme / le service utilise le forum pour identifier les attentes des usagers, tester auprès d'eux de nouvelles idées de services et recueillir leurs suggestions d'amélioration	- Assure la prise en compte en continue des attentes usagers - Favorise la construction d'une relation de confiance et de proximité - Permet de tester facilement des idées sur une population volontaire et impliquée	Difficile de contrôler la représentativité des réponses
Mise à disposition d'informations générales	L'organisme / le service utilise le forum pour rappeler aux usagers les informations générales essentielles (directement sur le site du forum ou en renvoyant vers le site institutionnel) et les dernières actualités	- Augmente la population cible touchée par l'information - Permet de toucher plus rapidement les usagers grâce à un média plus souple (pour les informations ponctuelles et d'actualité)	Risque de moindre homogénéité des informations transmises lié à la multiplication des médias

□ A quel échelon géographique/ organisationnel lancer le forum ?

	Description	Avantages	Inconvénients
Forum national	L'organisme / le service met en place un unique forum au niveau national	- Concentre le flux et mutualise les demandes, permettant de mieux capitaliser les réponses des internautes - Permet d'atteindre une taille critique garantissant la vitalité du forum - Réduit le nombre de modérateurs nécessaires	Moindre adaptabilité aux spécificités locales (information ponctuelle concernant une antenne spécifique, problématiques locales, ...)
Forums locaux / décentralisés	L'organisme / le service développe des forums locaux directement gérés par leurs antennes	- Permet d'adapter les sujets traités aux spécificités locales (type de population, de questions, ...) - Personnalise la relation avec les usagers et renforce la relation de proximité	- Moindres économies d'échelle : les mêmes questions peuvent être traitées plusieurs fois sur les différents forums - Plus grande difficulté à assurer l'homogénéité de l'information délivrée - Nécessité d'aborder la question de la délégation/responsabilité dans la gestion du forum et dans les réponses apportées - Pilotage complexifié
Forum national	L'organisme / le service met en place un unique forum au niveau national	- Concentre le flux et mutualise les demandes, permettant de mieux capitaliser les réponses des internautes - Permet d'atteindre une taille critique garantissant la vitalité du forum - Réduit le nombre de modérateurs nécessaires	Moindre adaptabilité aux spécificités locales (information ponctuelle concernant une antenne spécifique, problématiques locales, ...)
Forums locaux / décentralisés	L'organisme / le service développe des forums locaux directement gérés par leurs antennes	- Permet d'adapter les sujets traités aux spécificités locales (type de population, de questions, ...) - Personnalise la relation avec les usagers et renforce la relation de proximité	- Moindres économies d'échelle : les mêmes questions peuvent être traitées plusieurs fois sur les différents forums - Plus grande difficulté à assurer l'homogénéité de l'information délivrée - Nécessité d'aborder la question de la délégation/responsabilité dans la gestion du forum et dans les réponses apportées - Pilotage complexifié

Comment ?
(suite)

Bonne pratique n°32 : Développer les forums d'entraide sur internet (2/3)

□ A quel(s) rôle(s) former le modérateur ?

	Description	Avantages	Inconvénients
Organisateur	Le modérateur assure la cohérence des thématiques abordées et déplace les contributions des internautes dans les bons sujets	Facilite la navigation dans le forum en regroupant les thématiques proches	Plus le rôle du modérateur est large, plus la charge associée est importante
Contrôleur	Le modérateur censure les contributions non conformes à la charte d'utilisation	Garantie la fiabilité de l'information et le respect des règles éditoriales : orthographe, niveau de langue, teneur des propos, ...	
Animateur	Le modérateur répond aux questions, lance les sujets, éventuellement rédiger des articles et relance les sujets inactifs	- Améliore le dynamisme du forum - Favorise la constitution d'une communauté	

- Le rôle attribué au modérateur dépend de l'ambition que l'on donne au forum. Les deux premiers rôles (organisateur et contrôleur) sont indispensables pour garantir une information de qualité. La fonction d'animateur apporte quant à elle plus de valeur mais se montre aussi plus chronophage.
- Le rôle de modérateur doit pouvoir être assuré jusque tard en soirée, les week-ends et lors des vacances scolaires. Des périodes d'astreintes et / ou une sous-traitance peuvent alors être prévue.

C/ Quel support pour le forum ?

□ Comment héberger le forum ?

	Description	Avantages	Inconvénients
Sur le site internet de l'organisme / du service	Le forum est intégré dans le site officiel. Un lien dès la page d'accueil du site permet un accès rapide au forum.	- Augmente la notoriété du site et génère du trafic sur le forum - Confère un caractère officiel au forum et rassure les usagers	Risque de confusion entre les informations officielles diffusées sur le site et les informations communiquées par les autres usagers
Sur un site dédié	Un blog / site dédié est créé pour héberger le forum. Des liens vers ce forum sont mis en place depuis le site internet officiel.	- Offre aux usagers un espace « autonome » de discussion et facilite la liberté de parole (caractère moins institutionnel) - Permet de s'affranchir des contraintes du site officiel sur le fond et sur la forme	- Plus de difficultés pour faire connaître le site - Plus de difficultés pour générer du trafic ; éparpillement de l'audience - Moindre confiance des usagers qui peuvent prendre le forum pour un site « pirate » - Multiplication des coûts de conception, de gestion, évolutions, mises à jour des sites - Non cohérent avec les recommandations du SIG, qui visent à réduire le nombre de sites internet administratifs
Sur le site internet de l'organisme / du service	Le forum est intégré dans le site officiel. Un lien dès la page d'accueil du site permet un accès rapide au forum.	- Augmente la notoriété du site et génère du trafic sur le forum - Confère un caractère officiel au forum et rassure les usagers	Risque de confusion entre les informations officielles diffusées sur le site et les informations communiquées par les autres usagers

❑ Quel outil choisir pour développer son forum ?

	Description	Avantages	Inconvénients
Utiliser une solution du marché	L'organisme / le service achète une solution déjà existante sur le marché	• Accélère la mise en place du forum • Garantie la fiabilité d'une solution déjà éprouvée	• Moindre adaptabilité de la solution aux besoins spécifiques de l'organisme / du service • Difficultés potentielles d'interopérabilité entre les systèmes • Nécessite la passation d'un marché • Absence de maîtrise lors de nouvelles versions de la solution
Développer le forum en interne	Les services informatiques de l'organisme / du service développent eux même le forum	• Permet la réalisation d'un forum « sur mesure » correspondant parfaitement aux besoins, et capable d'évoluer en fonction des besoins de l'organisme / du service	• Délais de mise en œuvre potentiellement plus importants

- ❑ Le choix de l'outil dépend de la taille de l'organisme / du service et de la capacité / disponibilité de ses services informatiques. Si les besoins sont standards, les solutions existantes sur le marché représentent souvent une alternative moins coûteuse et efficace.

C/ Piloter le forum

- ❑ L'activité du forum doit être pilotée finement afin d'assurer la mise en place d'un cycle vertueux d'amélioration continue :
- Pilotage opérationnel afin d'améliorer l'efficacité et la pertinence du forum (taux de fréquentation – notamment pas sujet, qualité des réponses, nombres de profils créés, satisfaction des utilisateurs, ...)
 - Pilotage stratégique : une analyse qualitative régulière (par exemple tous les mois ou tous les trimestres) permet de faire remonter l'évolution des attentes usagers, les principales difficultés rencontrées... afin d'identifier en continue des pistes d'amélioration pour l'organisme / le service.

Comment ?
(suite)

D/ Quelles bonnes pratiques pour optimiser le fonctionnement du forum ?

- ❑ Adopter une arborescence claire, pour garantir la lisibilité du forum. Ses thèmes doivent dans l'idéal correspondre aux grandes étapes du parcours usagers.
- ❑ Rédiger une charte d'utilisation, qui précise l'ensemble des règles liées à son utilisation.
- ❑ Adapter le forum au format mobile
- ❑ Permettre la création de profil : pour favoriser l'émergence d'une communauté d'usagers et responsabiliser les intervenants par rapport à leurs messages, il est préférable de demander aux usagers de créer un profil pour participer sur le forum. Les profils les plus actifs peuvent être mis en avant (palmarès des membres les plus actifs, attribution de grades : novice, expert, ...) afin de les récompenser pour leur implication.
- ❑ Récupérer les coordonnées des usagers lors de l'inscription pour compléter les bases de données existantes

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité de mettre en place un forum	...	...
Définir le contenu et le périmètre du forum	...	...
Mettre en place le forum		
Identifier et former le ou les agents en charge de la modération		
Communiquer auprès des usagers sur la mise en place du forum		
Piloter l'activité du forum et l'améliorer en continu	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n°32 : Développer les forums d'entraide sur internet (3/3)

Le contexte :

- ❑ SNCF Transilien assure la gestion des 6 000 trains de banlieue qui transportent quotidiennement 3 millions de voyageurs en Île-de-France.
- ❑ Dans un contexte d'exploitation parfois difficile (retards fréquents, suppressions régulières de train...), et dans le but d'améliorer la satisfaction de ses usagers en les informant mieux et en leur donnant la parole, Transilien a choisi de créer 10 blogs, un pour chacune de ses lignes principales.



Le projet :

- ❑ Développés et hébergés par la SNCF, les blogs ont vocation à créer un lien entre la direction de la ligne concernée et les voyageurs empruntant ses trains. L'objectif y est de partager des informations, des idées, mais aussi des initiatives autour de la ligne et du territoire qu'elle dessert.
- ❑ Disposant d'une arborescence simple, les blogs se décomposent en 4 grandes parties :
 - « Actualité de la ligne » : sur une fréquence journalière, le responsable du blog informe les voyageurs sur les conditions de circulation, les travaux en cours et plus généralement toutes les nouveautés de la ligne.
 - « Se comprendre » : une fois par semaine, le responsable du blog publie une synthèse des questions qui lui ont été adressées en citant les usagers. Tous les membres peuvent alors réagir aux réponses apportées en les commentant.
 - « A votre avis » : grâce à cette rubrique, SNCF Transilien interroge ses usagers sur les projets en cours en leur demandant leur avis et idées d'amélioration. Ces « sondages » portent sur des domaines très variés : ambiance musicale dans les gares, nouveau logo, ...
 - « A propos de la ligne » : page d'information générale présentant les chiffres clés, les stations desservies, ainsi que l'histoire et les faits marquants de la ligne.

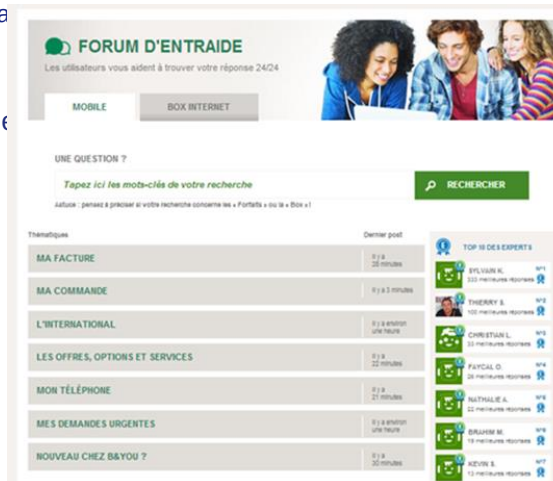
- ❑ Transilien SNCF a fait le choix de « décentraliser » la gestion des blogs au sein des lignes, afin de faciliter leur animation, au plus près des actualités de la ligne. Un modérateur par blog est mobilisé au minimum à mi-temps (et à plein temps pour les lignes les plus fréquentées).
- ❑ Très appréciés des voyageurs (plus de 2000 messages par mois et par blog), ces blogs permettent à SNCF Transilien de piloter son activité avec plus de précision :
 - Identification des principaux irritants sur les lignes
 - Mise en œuvre de plans d'actions spécifiques si un même thème génère d'importants volumes de réclamations

Le contexte

- ❑ En lançant « B&You », Bouygues Télécom a souhaité proposer une offre très compétitive affichant des prix agressifs. Dans ce contexte, la nouvelle marque vise à limiter au maximum le coût de son service d'assistance en le confiant directement à ses clients. C'est dans cette optique que B&You a lancé son forum d'entraide.

Le projet

- ❑ Très simple d'utilisation, le forum B&You permet aux clients de la marque de poser toutes leurs questions et d'obtenir rapidement une réponse à leur demande. L'arborescence du forum est claire avec deux onglets (Mobile / Box Internet) puis un nombre de thématiques limitées par onglet (par exemple, 7 thématiques pour le téléphone) : ma facture ; ma commande ; l'international ; les offres/options/services, mon téléphone, mes demandes urgentes, nouveaux chez B&You. Pour faciliter la navigation, une barre de recherche est par ailleurs mise à disposition des clients.
- ❑ Deux types de réponse sont apportés sur le forum :
 - Celles des autres utilisateurs : les personnes qui ont eu un problème similaire ou qui connaissent bien le fonctionnement des téléphones et des offres font donc bénéficier de leur expérience les autres membres du forum
 - Celles des conseillers B&You qui interviennent sur les sujets les plus sensibles ou qui restent sans réponse de la part des autres utilis
- ❑ Pour valoriser les membres les plus actifs du forum, un Top 10 des experts est publié en page d'accueil, basé sur le nombre de « meilleures réponses » apportées par l'utilisateur.
- ❑ Un onglet « Questions sans réponse » permet par ailleurs aux utilisateurs désireux d'aider d'identifier les questions auxquelles répondre en priorité.



Exemple

Bonne pratique n° 33 : Utiliser les réseaux sociaux pour diffuser de l'information (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Pour diffuser rapidement de l'information à un grand nombre d'utilisateurs
- ❑ Pour dynamiser l'image du service / de l'organisme
- ❑ Pour s'adapter aux nouvelles pratiques des utilisateurs

Quels livrables ?

- ❑ Un plan de communication sur les réseaux sociaux
- ❑ Une communication régulière sur les réseaux ciblés

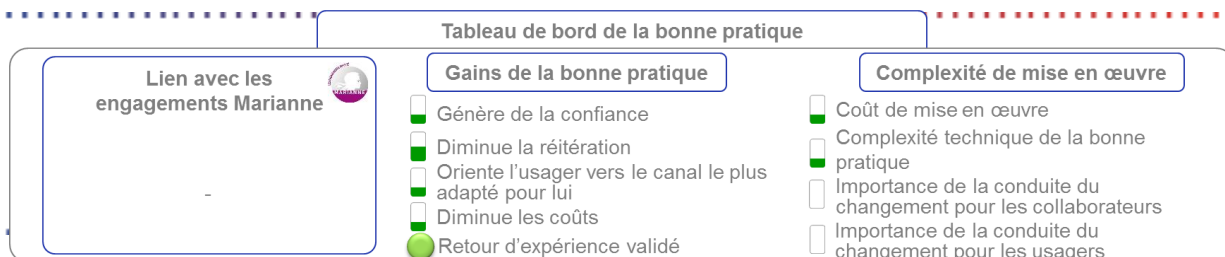
A/ Identifier l'opportunité de communiquer sur les réseaux sociaux

- ❑ La communication sur les réseaux sociaux s'ajoute aux dispositifs déjà existants (revues, mailing...). Elle implique des codes propres à ces médias (instantanéité, réactivité, interconnexion) et nécessite des ressources et compétences spécifiques. Un arbitrage doit donc être réalisé en amont pour valider ou non l'opportunité de communiquer sur les réseaux sociaux
- ❑ L'opportunité d'être présent sur les réseaux sociaux est à valider par chaque organisme :
 - « Est-ce que mes utilisateurs sont présents sur les réseaux sociaux ? »
 - « Est-ce que je souhaite développer ma notoriété sur internet ? »
 - « Est-ce que l'actualité de mon service / mon organisme est suffisamment importante pour que je puisse communiquer sur les réseaux sociaux ? »
 - « Quelles ressources suis-je prêt à affecter en interne pour communiquer sur les réseaux sociaux ? »
 - Et surtout « qu'est-ce que je souhaite communiquer sur ces médias ? » (objectifs, cibles, et stratégie de communication en complément des canaux usuels)

Comment ?

B/ Définir un plan de communication sur les réseaux sociaux

- ❑ Définir les objectifs liés à une communication sur les réseaux sociaux. Ces objectifs peuvent différer en fonction des dispositifs de communication déjà mis en place, du type d'utilisateur...
Exemples d'objectifs de communication :
 - Informer sur l'actualité ministérielle
 - Informer sur les évolutions réglementaires pour une prestation
 - Expliquer les démarches à réaliser
 - Créer un espace de communication pour toucher une cible dédiée
 - ...
- ❑ Cibler les utilisateurs concernés / intéressés par ces objectifs
- ❑ Identifier les messages clés à diffuser par cible d'utilisateurs
- ❑ En déduire les réseaux sociaux sur lesquels être présents



- ❑ Identifier les ressources nécessaires pour prendre en charge la communication sur les réseaux sociaux (par exemple : 0,2 ETP par jour pour gérer un fil Twitter)
Définir et mettre en place un processus pour coordonner l'information entre les différents réseaux sociaux et les supports traditionnels (par exemple : réunion quotidienne de partage des messages à diffuser). Cette coordination est essentielle pour assurer l'homogénéité et la cohérence des éléments de langages



Pour vous aider dans la définition d'un plan de communication sur les réseaux sociaux, **le SIG a formalisé un guide** « Les essentiels du SIG - les réseaux sociaux » qui présente les différents types de réseaux sociaux, les cibles qu'ils touchent en priorité, leur visibilité...

C/ Communiquer régulièrement sur les réseaux sociaux :

- ❑ En fonction des supports définis et des cibles visées, publier du contenu sur les réseaux sociaux

*Fréquence de publication
habituelle par réseau*

Réseau	Fréquence de communication
Twitter	Plusieurs fois par jour (10 tweets max.)
Facebook	Une à trois fois par jour
Blogs / Flickr	Une à trois fois par semaine
Chaines Youtube / Dailymotion	Une à trois fois par mois
Wikipedia	Occasionnellement

Comment ?
(suite)

- ❑ La communication sur ces réseaux doit respecter les codes habituellement utilisés. Le guide du SIG rappelle ces codes et donne des clés pour se les approprier (ex : quelles bonnes pratiques sur Twitter ? ...)

D/ Mesurer le ROI de la communication sur les réseaux sociaux

- ❑ Définir et suivre les indicateurs de pilotage de l'activité sur les réseaux sociaux : nombre de « j'aime » / « followers », de partage, de pages vues, de liens entrants, de reprise de contenu...

Objectifs	Indicateurs clés
Visibilité	Nombre de contenus créés autour du sujet Page Rank
Trafic Web	VU, Pages vues Nombre de liens entrants
	Nombre de requêtes sur les univers liés à la marque
Image	Mots clés associés à l'émetteur sur les moteurs Analyse des commentaires
Notoriété	Nombre de requêtes sur l'institution Reprise des contenus dans les médias et blogs "influents"
Réputation	Qualité des commentaires % des utilisateurs invitant des amis à se connecter
Interaction-Engagement	Nombre de contributions, qualité et nature de celles-ci Nombre de relais : RT, forward, lien partagé, mentions Public actif vs Public inactif

Bonne pratique n° 33 : Utiliser les réseaux sociaux pour diffuser de l'information (2/3)

E/ Quels risques sur les réseaux sociaux ?

- ❑ **L'usurpation d'identité et le piratage de compte**
- ❑ **La dépendance envers les outils** : les conditions générales d'utilisation peuvent évoluer sans notification pour les usagers. Il est donc nécessaire de suivre « de près » ces évolutions pour adapter en conséquence les modalités de diffusion et le contenu des posts / tweets
- ❑ **La publication d'informations qui se révèlent, plus tard, infondées** : les publications, comme l'ensemble des productions sur le web, restent en mémoire. Il est donc nécessaire d'être vigilant et de corriger, si besoin, les publications passées.
- ❑ **Le débordement** : les internautes peuvent détourner les messages postés ou alors déposer des commentaires inappropriés sur les posts. Un plan d'actions précis doit donc être anticipé pour faire face à ces situations, comme par exemple fermer les champs commentaires. Afin de réagir au plus près de ces débordements, une veille continue doit être assurée sur les réseaux sociaux de l'organisme / du service, y compris les week-ends. La charge de travail induite par cette veille doit être anticipée dès la mise en place d'une communication sur les réseaux sociaux
- ❑ **Le désintérêt des « réseaux d'influence »** : pour être perçue comme « vivante », la communication sur les réseaux sociaux doit être reprise et partagée au sein de réseaux d'influence (ex : compte Twitter avec un nombre important d'abonnés). L'enjeu consiste donc à conserver l'intérêt de ces réseaux d'influence, par exemple en les citant dans les publications ou en reprenant les leurs

Comment ?

Quel plan d'action ?

Modalités pratiques	Qui	Quand
Identifier s'il est opportun de communiquer sur les réseaux sociaux	...	...
Définir un plan de communication et sélectionner les réseaux sociaux sur lesquels être présent	...	...
Identifier les ressources en internes et anticiper la charge de travail pour communiquer via les réseaux sociaux	...	...
Communiquer régulièrement sur les réseaux sélectionnés	...	...
Calculer le retour sur investissement des campagnes sur les réseaux sociaux	...	...

Le retour d'expérience du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF)



La situation de départ

- ❑ Près de 4 agriculteurs sur 5 ont un PC. 72 % sont connectés et 93 % des fermes sont en haut débit
- ❑ 81 % des « agrisureurs » se connectent chaque jour sur internet (50% d'entre eux sont inscrits sur des réseaux sociaux) dont 43 % plusieurs fois par jour.
- ❑ Quelles utilisations : sites de météo à 97 %, site bancaire à 95 %, d'actualités à 95%, de petites annonces à 93 % et les services de cotations à 87 %

Le projet

- ❑ Le MAAF a mis en place un dispositif complet de communication via les réseaux sociaux
- ❑ Ce dispositif vise à atteindre trois objectifs, déclinés selon les populations ciblées :
 - **Parler à tous** : les sujets du ministère concernent tout le monde.
Ex: alimentation, gastronomie, PAC, territoires, gaspillages, peurs alimentaires etc.
 - **Parler aux jeunes** : promouvoir la richesse des formations de l'enseignement agricole technique et supérieur
 - **Parler aux agriculteurs** : priorité historique du ministère, le dialogue avec le monde agricole
 - garantir une information spécifique sur les aides et le cadre législatif et réglementaire s'appliquant à la profession .
 - une présence institutionnelle forte et des services numériques performants ; l'e-administration étant un enjeu majeur pour le ministère.
- ❑ La communication du MAAF s'appuie sur les réseaux suivants :

Exemple du ministère de l'Agriculture



Un compte Twitter officiel @min_agriculture pour :

- expliquer les mesures et plans mis en place par le ministère
- couvrir l'actualité (ministère/ministres)
- valoriser des contenus originaux et exclusifs
- créer des rendez-vous hebdomadaires
- diffuser de l'information et développer des réseaux

Bonne pratique n° 33 : Utiliser les réseaux sociaux pour diffuser de l'information (3/3)

- ❑ Le MAAF a également mis en place deux pages Facebook et un blog photo afin de promouvoir l'enseignement agricole et de valoriser le patrimoine du ministère
- ❑ Les actions du ministère sur les réseaux sociaux peuvent également être ponctuelles afin de :
 - Accroître sa visibilité lors d'événements : le ministère a ainsi mis en place une couverture digitale de la conférence Produisons ensemble (retransmission live de la journée sur le site web du ministère, un live-tweet des interventions de la journée, la création d'une page Facebook « Produisons autrement ») afin de démultiplier l'écho de cette conférence

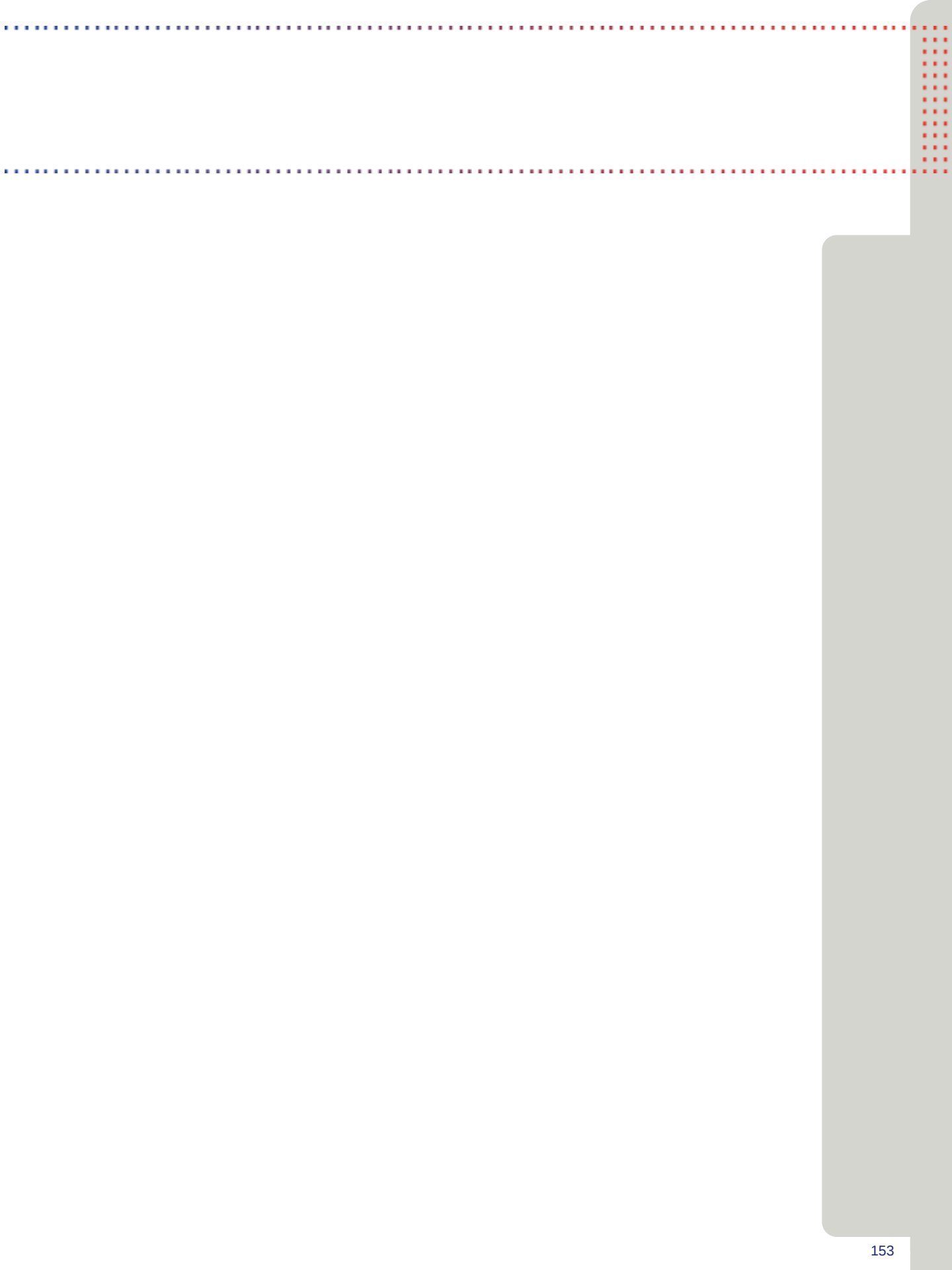


- Réaliser des campagnes virales afin de faire évoluer les pratiques des usagers :
 - sur Twitter : les visuels largement repris et diffusés par la presse spécialisée, la sphère des blogueurs culinaires et le grand public
 - sur Facebook : plus 217 millions d'impressions, 88000 clics sur la page Facebook et 13 264 Fans en décembre 2013
 - sur alimentation.gouv.fr : un très bon impact tant en trafic que sur le temps passé sur le site
 - sur la presse en ligne : plus de 20 articles notamment dans *Le Monde*, *Libération*, *Slate*, etc.)



Facteurs clés de succès

Définir en amont les rôles et missions de chaque média
Coordonner la communication tout media confondus afin de garantir la cohérence des messages – définir les procédures de production et de validation des contenus et assurer la transversalité entre les équipes en charge de la communication sur les médias sociaux et les autres supports
Etre réactif et communiquer dans la journée en cas d'événement important
Assurer une veille permanente et repérer les relais d'influence



Bonne pratique n° 34 : Utiliser les réseaux sociaux pour interagir avec les usagers (1/2)



Pourquoi ?

Quels livrables ?

Comment ?

- ❑ S'adapter aux nouveaux comportements des usagers
- ❑ Diffuser rapidement de l'information à un grand nombre d'utilisateurs
- ❑ Diminuer le nombre de contacts entrants (une réponse est visible par plusieurs utilisateurs)
- ❑ Alimenter le dispositif d'écoute des utilisateurs
- ❑ Dynamiser l'image du service / de l'organisme
- ❑ Un processus de traitement des demandes via les réseaux sociaux
- ❑ Une communication régulière sur les réseaux ciblés

A/ Identifier l'opportunité d'interagir avec les utilisateurs sur les réseaux sociaux

- ❑ Identifier les pratiques des utilisateurs en termes de web social : sur quels réseaux sont présents les utilisateurs de l'organisme / du service, quel temps passé quotidiennement...
- ❑ Si besoin, recenser les attentes des utilisateurs vis-à-vis de l'organisme / du service en termes de présence sur les réseaux sociaux
- ❑ Analyser les motifs de contacts des utilisateurs, et identifier ceux qui pourraient être traités sur les réseaux sociaux : cas simples, récurrents...
- ❑ Estimer le nombre de demandes via ce canal et identifier les dispositifs organisationnels et les ressources qui permettraient de traiter les demandes utilisateurs
- ❑ En déduire l'opportunité d'interagir avec les utilisateurs sur les réseaux sociaux, et sélectionner ceux sur lesquels être présents

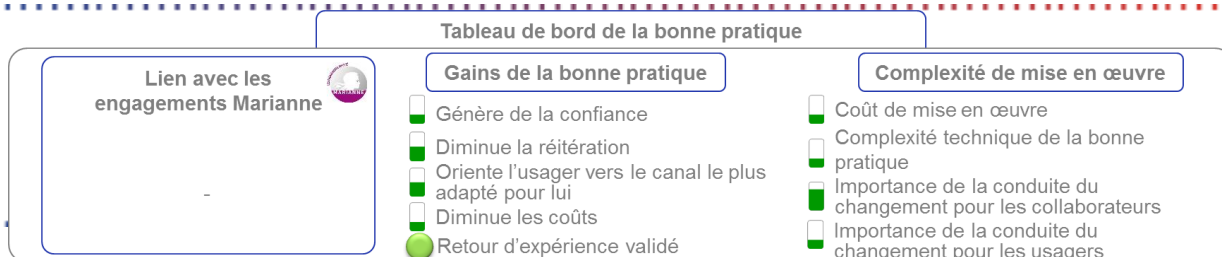


Interagir avec les utilisateurs sur les réseaux sociaux revient à ouvrir un nouveau canal de contact dans la relation utilisateurs. Les réseaux sociaux doivent donc être intégrés à la politique multicanal de l'organisme / du service, dans une logique intégrée et cohérente.

B/ Définir une procédure de traitement des demandes via les réseaux sociaux

- ❑ Définir précisément chaque étape du processus de traitement des demandes utilisateurs :

Prise en charge	Traitement des demandes	Réponse aux demandes	Pilotage
Quelles demandes sont traitées via les réseaux sociaux ?	Qui traite les demandes sur les espaces publics ?	Qui répond aux demandes sur les espaces publics ?	Quels indicateurs de suivi de l'activité ?
Quels types de demandes peuvent être publiques ?	Qui traite les demandes en MP ?	Et en MP ?	Quelle fréquence de suivi ?
Quels types de demandes doivent être traitées en MP ?	Avec quels outils ?	Quelle supervision des réponses ?	Grâce à quels outils ?
Quelle identification des utilisateurs demandeur ?	Quel partage de l'information entre les agents ?	Combien de temps les réponses doivent rester visibles ?	...
Quelle veille / modération assurer ?	Quels liens avec les autres canaux ?	Quels délais de réponse ?	
...	...	Quelles plages horaires de réponse ?	
		...	



C/ Mettre en œuvre les réseaux sociaux pour interagir avec les usagers

- ❑ Définir les aspects organisationnels : organisation de l'équipe qui traite et répond aux demandes usagers (agents dédiés aux réseaux sociaux ou non, rôles et missions de chacun...)
- ❑ Identifier si besoin les tâches à externaliser (ex : veille / modération pendant les soirs et week-end)
- ❑ Définir les aspects techniques / logistiques : locaux et outils des collaborateurs, circuits de validation des réponses, banque de réponses types...
- ❑ Définir les aspects humains : profils et compétences recherchées, évolution des fiches de postes, formations...
- ❑ Déployer les dispositifs d'interaction avec les usagers sur les réseaux sociaux
- ❑ Accompagner le déploiement d'un dispositif de communication dédié : marketing viral, publicités sur les réseaux sociaux, relais des partenaires ...

D/ Quelles bonnes pratiques ?

- ❑ **Anticiper une importante volumétrie lors du lancement du dispositif** : les retours d'expériences témoignent d'un nombre important de demandes usagers lors de l'ouverture d'un canal social. Cette volumétrie doit être anticipée en prévoyant des ressources supplémentaires sur les premières semaines
- ❑ **Définir une ligne éditoriale** : les réponses sont publiques, elles engagent l'organisme. Le ton doit être suffisamment institutionnel pour garantir le caractère officiel de la réponse de l'administration et adapté aux codes et langages du web social
NB. : le guide du SIG (cf. bonne pratique 35) rappelle les codes à respecter
- ❑ **Prévoir un dispositif de crise** : au regard de l'emballlement possible sur internet, un dispositif de crise doit être anticipé. Il doit comprendre à minima une ligne éditoriale de crise (termes à employer, messages à diffuser...) et un schéma de gouvernance de crise (étapes de circulation de l'information, fermeture potentiel du réseau...). Un dispositif de veille 7j/7 doit en conséquence être mis en place pour prévenir tout emballlement
- ❑ **Mutualiser les compétences des équipes qui répondent aux demandes usagers** : par exemple l'activité de répondre aux demandes usagers déposées sur les réseaux sociaux est complémentaire avec l'activité téléphonique : lors d'une moins grande affluence d'appels, les agents peuvent alors répondre aux posts

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité d'interagir avec les usagers sur les réseaux sociaux	...	...
Définir le processus de traitement des demandes déposées sur ce canal et l'organisation associée	...	...
Déployer le processus et suivre l'activité	...	...

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n° 34 : Utiliser les réseaux sociaux pour interagir avec les usagers (2/2)

- ❑ Depuis novembre 2010, BNP Paribas a enrichi son service client d'un nouveau canal, Twitter, pour améliorer la réactivité et la transparence
- ❑ 4 conseillers ont été formés au *community management* (gestion du web social) pour répondre aux demandes des clients qui concernent le plus souvent les produits et service, la position des comptes...
- ❑ Les réponses sont apportées en moins de 10 mn :
 - soit en message public, si la demande est d'ordre général
 - soit en message privé si elle revêt un caractère plus personnel ou confidentiel
- ❑ S'il ne peut répondre, le service client prend en charge la demande et la transfère au service compétent
- ❑ Le compte Facebook est quant à lui positionné sur la promotion des offres, des services et de « bons plans »

Exemple

La situation de départ

- ❑ 800 000 bénéficiaires de l'Aide au Logement pour les étudiants (ALE) et près de 400 000 nouveaux demandeurs par an
- ❑ La grande majorité de ces demandes sont concentrées sur les mois de septembre et octobre
- ❑ Les primo-demandeurs n'étant pas encore recensés comme allocataires, les Caf ne peuvent pas les contacter par les canaux traditionnels
- ❑ Plusieurs initiatives locales des Caf de Toulouse, Strasbourg et Montpellier avaient montré la pertinence de l'utilisation de Facebook pour interagir avec les étudiants bénéficiaires et demandeurs de l'ALE

Le projet

- ❑ La Cnaf a ouvert en juin 2013 une page Facebook « Caf - Logement Etudiants », afin de promouvoir l'ALE
- ❑ Ce dispositif vise à :
 - Améliorer le recours au droit, en étant là où les étudiants sont présents
 - Promouvoir la télédéclaration pour l'ALE, et ainsi diminuer le nombre de contact entrants
 - Maîtriser les flux sur les mois de septembre / octobre



❑ Les étudiants peuvent désormais interagir avec la Cnaf :

- À l'aide de posts sur le « journal », visible par l'ensemble des usagers
- Via la messagerie Facebook pour les demandes nécessitant des informations personnelles. Si un usager poste un message personnel sur le mur, la Cnaf propose à l'utilisateur de la contacter en message privé



- ❑ La Cnaf répond aux demandes usagers en moins de 24h, du lundi au vendredi. Durant le week-end, une agence de communication assure la modération de la page mais ne répond pas aux demandes
- ❑ Les réponses sont cadrées par une charte éditoriale dédiée aux réseaux sociaux. 10 chargés de communication identifiés au sein de différentes Caf sur base de volontariat se relaient pour réaliser la modération et la réponse de 1^{er} niveau, à raison de 2 personnes chaque semaine. De plus, 30 conseillers techniques peuvent être mobilisés pour les réponse de second niveau, en parallèle du traitement des demandes qu'ils effectuent par téléphone et courriels
- ❑ En parallèle, un comité éditorial se réunit tous les mois pour planifier la rédaction des publications et articles (au rythme de une fois par semaine), afin d'alimenter en continu la page Facebook. En particulier, la Cnaf a lancé une minisérie intitulée « Voilà » afin de développer la notoriété de la page et de la téléprocédure
- ❑ Lors du lancement de la page, la Cnaf a dû faire face à certaines réticences usagers :
 - Certains allocataires doutaient que ce soit la Cnaf qui administre la page : « *les services publics ne peuvent pas être sur les réseaux sociaux* »
 - Des allocataires ont testé la modération de la page, notamment en vérifiant les délais de réponse
- ❑ Un pic d'activité a également été constaté, la volumétrie s'est aujourd'hui stabilisée . 3 900 messages privés ont été traités en 2013 via Facebook (614 000 appels et 8300 courriels)
- ❑ Le nombre de téléprocédures sur l'ALE a augmenté de 43% en 2013. Parmi les sources possibles du développement du service en ligne : la simplification de la téléprocédure et la promotion qui a pu en être faite auprès des primo-demandeurs via Facebook.

Exemple de la Cnaf

Facteurs clés de succès

Penser qu'à un réseau social, correspond un type de population et un usage. La stratégie doit donc être différenciée par rapport à la cible et au sujet que l'on souhaite abordé.

S'adapter aux codes des réseaux sociaux, notamment en termes de délais de réponse et de charte éditoriale

Capitaliser sur les initiatives du réseau pour identifier les facteurs clés de succès et les points d'attention (temps de réponse, niveau d'expertise requis, outils existants, ..). S'il n'y a pas de retour d'expérience en local prévoir un test en amont du lancement sur un périmètre restreint

Etre particulièrement vigilant lors du lancement de la page Facebook : prévoir une base d'articles et d'actualités pour alimenter le réseau sur les 1ères semaines, définir la charte éditoriale associée, anticiper le dispositif organisationnel notamment en cas de pics de charge

Bonne pratique n° 35 : Développer l'assistance sur internet en interagissant en temps réel avec l'utilisateur (1/2)



Pourquoi ?

Quels livrables ?

Comment ?

- Développer l'utilisation des services en ligne
 - Rendre autonome les utilisateurs dans la réalisation de démarches administratives
 - Rassurer les utilisateurs vis-à-vis de l'utilisation des sites internet
 - Développer l'image de proximité des services publics
-
- Une étude d'opportunité sur le (ou les) dispositif(s) d'assistance en ligne à mettre en place
 - La mise en place effective du (des) dispositif(s) d'assistance en ligne

A/ Quel dispositif d'assistance en ligne choisir ?

	Description	Avantages	Inconvénients
Avatar	- Dispositif ou personnage animé (« avatar ») répondant aux questions de l'internaute sur la base d'un moteur de recherche en langue naturelle - Ce dispositif est complémentaire d'une foire aux questions	- Facilite la navigation et la recherche des informations sur le site internet (réponse rapide à 80% des demandes génériques) - Accessibilité 24h sur 24 - Crée une interface personnalisée mais automatique - Peut proposer des services de manière pro-active, en fonction de la navigation de l'internaute - Enregistre et analyse les conversations afin de faciliter la compréhension des attentes utilisateurs	- Coût généralement élevé - Absence d'interaction avec un conseiller - Nécessite une mise à jour régulière de la base de données
Tchat	- Dispositif de messagerie instantanée pour communiquer par écrit avec l'utilisateur - La conversation tchat peut être à l'initiative de l'organisme / du service (ex : une fenêtre s'ouvre sur le site internet avec un message d'un agent du type « avez-vous besoin d'aide ? ») ou de l'utilisateur, qui clique sur un bouton « tchat »	- Conversations duplicables entre différents utilisateurs (possibilité de réutiliser les mêmes phrases types) - Permet de répondre en léger différé (de 30s à 1mn) aux demandes, afin de lisser le flux - Un seul agent peut gérer jusqu'à 4 conversations en parallèle - Permet à l'utilisateur d'effectuer d'autres tâches en parallèle - Possibilité de ne faire apparaître le bouton tchat que si un agent est disponible	- Nécessite un flux suffisant pour mobiliser un ou plusieurs agents (si un agent est mobilisé sur une seule conversation tchat, perte d'efficacité) - Utilisation limitée aux cas simples
Support téléphonique	Des conseillers spécialisés sur l'utilisation du site internet et la réalisation de démarches en ligne sont accessibles via un numéro dédié (ou un chemin d'accès dans le SVI)	- Facilite la compréhension de la demande et la résolution du problème, grâce à un contact direct avec l'utilisateur - Possibilité d'appeler les utilisateurs sur demande (cf. fiche bonne pratique n°6) - Permet de qualifier précisément la demande et facilite le pilotage à posteriori - Nombre de conseillers évolutif, en fonction de la montée en compétence des utilisateurs sur l'utilisation des services en ligne	- Coût élevé de mise en œuvre - Formation nécessaire des conseillers téléphoniques, notamment sur les questions à poser pour bien cibler le problème de l'utilisateur

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

	Description	Avantages	Inconvénients
Support téléphonique avec effet miroir	Dispositif qui permet au conseiller téléphonique de visualiser depuis son poste l'écran de la personne qui le contacte, moyennant une acceptation au préalable de l'utilisateur	- Facilite l'identification du besoin de l'utilisateur - Permet de gagner un gain de temps significatif sur le temps de compréhension de la demande - Développe la réassurance de l'utilisateur	- Complexité technique de mise en œuvre (nécessite l'achat d'un outil dédié) - Besoin de sécuriser les aspects juridiques liés à l'effet miroir
Support téléphonique avec partage d'écran	Dispositif qui permet au conseiller téléphonique de prendre la main sur l'écran de l'utilisateur pour l'aider à réaliser sa démarche, moyennant une acceptation au préalable de l'utilisateur	- Facilite l'identification du besoin de l'utilisateur - Permet de gagner un gain de temps significatif sur le temps de compréhension et de traitement de la demande - Développe la réassurance de l'utilisateur	- Augmente faiblement l'autonomie des usagers (c'est l'agent qui réalise la démarche et non l'utilisateur) - Complexité technique de mise en œuvre (nécessite l'achat d'un outil dédié) - Besoin de sécuriser les aspects juridiques liés au partage d'écran - Possible sentiment de « perte de contrôle » de la part de l'utilisateur
Avatar	- Dispositif ou personnage animé (« avatar ») répondant aux questions de l'internaute sur la base d'un moteur de recherche en langue naturelle - Ce dispositif est complémentaire d'une foire aux questions	- Facilite la navigation et la recherche des informations sur le site internet (réponse rapide à 80% des demandes génériques) - Accessibilité 24h sur 24 - Crée une interface personnalisée mais automatique - Peut proposer des services de manière pro-active, en fonction de la navigation de l'internaute - Enregistre et analyse les conversations afin de faciliter la compréhension des attentes usagers	- Coût généralement élevé - Absence d'interaction avec un conseiller - Nécessite une mise à jour régulière de la base de données

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité de mettre en place un ou plusieurs dispositifs d'aide	...	...
En fonction du dispositif retenu, rédiger une expression besoin	...	...
Tester le dispositif retenu	...	...
Déployer le dispositif et former les agents concernés	...	...
Piloter le service rendu par ce dispositif (et le service perçu) et l'améliorer en continue	...	...

Quel plan d'action ?

Bonne pratique n° 35 : Développer l'assistance sur internet en interagissant en temps réel avec l'utilisateur (2/2)



La situation de départ

- La Mutualité sociale agricole (MSA) gère l'ensemble de la protection sociale de base des travailleurs agricoles salariés et non-salariés : risques maladie, maternité, invalidité, accidents du travail, retraite, décès, prestations liées à la famille (y compris les prestations logement et les minima sociaux).
- Afin d'améliorer la qualité du service rendu tout en diminuant ses coûts de gestion, la MSA a choisi de refondre son offre en ligne :
 - Nouveau site internet en 2012
 - Conception et déploiement de 57 téléservices
 - Sensibilisation de l'ensemble des agents à la dématérialisation (opération « tout web »)
 - Déploiement de la webéditique
 - ...
- Aujourd'hui, le canal internet est le deuxième le plus utilisé par les adhérents, après le téléphone.

Le projet

- Après une phase de tests, 5 plateformes extranettes ont été mises en place pour accompagner les usagers (particuliers et professionnels) dans l'utilisation des téléservices.
- Ces plateformes de 2,5 à 4 ETP chacune sont réparties sur le territoire et traitent les demandes issues d'un ensemble de caisses. Leurs missions sont de :
 - Gérer les demandes courriel et téléphoniques liées à l'utilisation des services du portail internet MSA
 - Aide à la réalisation des téléprocédures
 - Gestion des mots de passes
 - ...
 - Sur demande des caisses, réaliser des campagnes d'appels sortants :
 - Promotion des nouveaux téléservices
 - Campagnes de sensibilisation auprès des inscrits sur le site internet qui n'utilisent pas les téléservices (environ 30% des inscrits)
 - ...
 - Réorienter les demandes de conseil vers les plateformes métiers

**L'exemple
de la MSA**

- ❑ Les téléconseillers qui interviennent sur des plateformes ont une expérience éprouvée sur :
 - Le canal internet
 - Les différentes législations gérées par la MSA
 - La promotion marketing et la dématérialisation

- ❑ Les plateformes extranauts font face à une forte augmentation du nombre de contacts depuis leur mise en place en 2012 :
 - +100% d'appels traités
 - +50% de courriels traités
 - +100% de demandes en cours (anomalies d'inscriptions)

- ❑ Les principaux motifs de contact sont :
 - Connexion impossible (19% des contacts)
 - Titre emploi simplifié agricole – démarche en ligne (17%)
 - Perte du mot de passe (14%)

- ❑ Projection de l'activité des plateformes extranauts à horizon 2017 :
 - Adapter le nombre de conseillers au sein des plateformes, pour faire face à l'augmentation prévue du nombre de contacts . L'objectif d'un million d'inscrits sur le site internet prévu en 2015 a été atteint en juin 2014
 - Faire évoluer l'organisation des plateformes vers une taille « standard » critique (entre 10 et 15 ETP) pour faciliter l'absorption des pics d'activités et anticiper les futurs besoins
 - Développer la réalisation d'appels sortants (promotion, marketing,...) en dédiant un ETP par plateforme
 - Capitaliser sur l'expertise et la connaissance des besoins clients des plateformes pour l'amélioration et/ ou lors de la création de téléservices
 - Mesurer la satisfaction à chaud, à l'issue de chaque contact avec les plateformes extranauts

**Exemple de
la Cnaf**

Facteurs clés de succès



Accompagner les adhérents (particuliers et entreprises) dans la prise en main des téléservices
 Intégrer les plateformes dans le dispositif de relation usagers (possibilité de transférer des demandes vers les plateformes métiers)
 Mutualiser les ressources (5 plateformes pour 35 caisses) et garantir un niveau d'expertise
 Intégrer les téléconseillers dans la chaîne d'alerte en cas de dysfonctionnement des téléservices
 Former en continu les téléconseillers aux nouveaux téléservices

Bonne pratique n° 36 : Développer les outils de simulation sur internet (1/3)



Pourquoi ?

- ❑ Diminuer le nombre de contacts entrants en développant le *selfcare*,
- ❑ Faciliter la constitution des dossiers pour les usagers
- ❑ Promouvoir l'accès aux droits

Quels livrables ?

- ❑ Un simulateur en ligne, à destination d'une cible d'utilisateurs
- ❑ Un dispositif de communication pour faire connaître le simulateur

A/ Etudier l'opportunité de mettre en place des simulateurs et sélectionner les sujets prioritaires

- ❑ L'étude d'opportunité pour mettre en place des simulateurs doit être réalisée en deux étapes :
 - Vision interne :
Recenser les motifs de contacts existants, identifier les principaux motifs et ceux qui pourraient éventuellement être évités grâce à un simulateur (ex : ai-je droit à telle prestation ? Suis-je éligible pour ... ?)
Etudier la complexité juridique des dispositifs concernés
 - Vision externe : identifier les profils d'utilisateurs concernés et étudier leur capacité à utiliser des simulateurs sur internet, et leurs attentes en la matière lors d'entretiens individuels ou de groupe ou panel d'utilisateurs
- ❑ En déduire le ou les simulateurs à mettre en place et leurs objectifs (développer l'accès aux droits, diminuer le nombre de contacts entrants...)
- ❑ Formaliser une feuille de route pour mettre en place les simulateurs (calendrier de mise en œuvre, responsable et participants, livrables attendus)

Comment ?

B/ Définir, tester et mettre en œuvre le simulateur



Concilier les objectifs de simplicité d'utilisation et d'exactitude des informations transmises, quels que soient les cas de figure présentés, constitue souvent la principale difficulté lors de la conception d'un simulateur.

- ❑ Valider la structure, les critères et règles de calcul, les termes employés (nécessaire vulgarisation et pédagogie) avec les experts métiers et juridiques
- ❑ Définir la structure globale du simulateur : nombre d'écrans, format de présentation des résultats... Cette étape peut être réalisée avec un spécialiste en ergonomie. L'objectif est de faciliter la saisie pour les usagers, et limiter le nombre d'abandons au cours de la simulation
- ❑ Tester cette structure auprès d'utilisateurs et d'agents pour s'assurer de la bonne compréhension du simulateur
- ❑ Mettre en œuvre le simulateur sur le site internet (définir la place et les liens avec les contenus/rubriques du site et des sites partenaires, ainsi que l'emplacement des bannières / vignettes pour promouvoir le simulateur)
- ❑ Identifier les indicateurs de suivi (nombre de connexion, nombre de simulations réalisées, taux d'abandon, taux de satisfaction sur le simulateur...) y compris les impacts sur les autres canaux de contacts, en volume et nature de contacts

Tableau de bord de la bonne pratique

Lien avec les engagements Marianne



Gains de la bonne pratique

- ☒ Génère de la confiance
- ☒ Diminue la réitération
- ☒ Oriente l'utilisateur vers le canal le plus adapté pour lui
- ☒ Diminue les coûts
- ☒ Retour d'expérience validé

Complexité de mise en œuvre

- ☒ Coût de mise en œuvre
- ☒ Complexité technique de la bonne pratique
- ☐ Importance de la conduite du changement pour les collaborateurs
- ☒ Importance de la conduite du changement pour les usagers

B/ Faire connaître le simulateur aux agents et usagers

- Définir et mettre en œuvre un plan de communication lors du lancement du simulateur...
 - En interne auprès des agents, pour qu'ils en fassent la promotion (par exemple lors qu'ils ont un usager au téléphone) et sachent répondre aux éventuelles questions sur le sujet
 - En externe, auprès des usagers : presse généraliste ou spécialisée, mailing, messages sur le SVI, affiches... La communication externe peut également passer par les partenaires pour qu'ils jouent le rôle de prescripteur, par exemple en mettant en avant le simulateur sur leur site internet
- ... et de façon pérenne, pour communiquer à des moments particuliers du parcours usagers

C/ Quelles bonnes pratiques pour mettre en place un simulateur ?

- **Privilégier la simplicité à l'exhaustivité** : l'objectif principal est de mettre en place un simulateur simple, afin de faciliter sa prise en main par les usagers. A ce titre, le simulateur doit pouvoir couvrir au minimum 80% des cas les plus fréquents. Les cas les plus complexes, sont orientés vers les canaux de contact permettant un échange direct avec un agent. Toujours afin de privilégier la simplicité, des liens peuvent être proposés aux usagers pour obtenir un niveau de détail supplémentaire (renvoi vers certaines rubriques, explication dans le simulateur de certains termes,...)
- **Indiquer les pièces à prévoir pour réaliser la simulation**, dès la page d'accueil, afin de limiter le nombre d'abandons lors de la simulation
- **Prévenir de l'aspect non contractuel du simulateur** dès la page d'accueil, puis lors de la synthèse des résultats
- **Présenter une synthèse des résultats et des champs saisis en fin de simulation**, pour faciliter la lecture globale par l'utilisateur, rassurer l'utilisateur et donner la possibilité d'enregistrer les résultats de la simulation
- **Placer le simulateur à un espace stratégique sur le site internet** en lien avec le parcours de l'utilisateur sur le site internet et en relais des autres canaux de contact. Afin d'augmenter sa visibilité sur les moteurs de recherche, il est important que des liens vers le simulateur soient faits depuis les sites internet de partenaires / souscripteurs.

Comment ?
(suite)

Modalités pratiques	Qui	Quand
Etudier l'opportunité de mettre en place un simulateur et sélectionner les sujets prioritaires	...	...
Réaliser le simulateur et le tester auprès des usagers et en interne	...	...
Définir et mettre en place un plan de communication interne et externe	...	...

Quel plan
d'action ?

Bonne pratique n° 36 : Développer les outils de simulation sur internet (2/3)

La Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés (CNAMTS) a développé deux simulateurs répondant à 2 objectifs distincts :

- Un simulateur « indemnités journalières » (IJ) qui s'adresse aux personnes bénéficiant ou allant bénéficier d'un congé maternité ou d'un congé de paternité et d'accueil de l'enfant, pour connaître le montant prévisionnel des IJ;
- Un simulateur pour estimer ses droits à une aide pour une complémentaire santé : la couverture maladie universelle complémentaire (CMU-C), l'aide pour une complémentaire santé (ACS)



Le premier simulateur permet de répondre à des questions simples mais qui génèrent beaucoup de contacts vers les CPAM : environ 650 000 femmes enceintes chaque année assurées au régime général (pour 800 000 naissances en France) ; 20% des appels reçus concernant les indemnités journalières portaient sur les montants que les assurés allaient percevoir lors de leur congé maternité ou paternité. Le second simulateur a pour objectif de promouvoir un droit méconnu et réduire le non-recours aux aides pour les complémentaires santé

1/ Le simulateur sur les indemnités journalières en cas de congés maternité ou paternité

En 8 mois, un travail collaboratif a permis de concevoir, tester et mettre en place ce simulateur. Il a impliqué en interne le service communication, qui a fait intervenir un prestataire externe spécialisé en ergonomie web, des caisses du réseau, les experts métier et le service juridique. Il est en ligne depuis août 2009

Pour concevoir ce simulateur, la vision assuré a été privilégiée :

- Un effort particulier a été réalisé pour simplifier et faciliter son utilisation. Tous les critères et règles de calculs ont été validés en interne par les experts métiers et juridiques pour garantir l'exactitude des résultats fournis (100% des montants affichés sont exacts à 5 euros près)
- Il a été décidé que les cas complexes ne seraient pas pris en compte : les situations non-étudiées par le simulateur sont listées dès la page d'accueil, les assurés sont alors orientés vers un conseiller d'Assurance Maladie (ils représentent moins de 20% des assurés)
- Des tests ont été réalisés auprès d'agents qui étaient récemment partis en congés maternité et paternité
- Un dispositif de communication complet a permis de faire connaître le simulateur :
 - promotion du simulateur dans le cadre du parcours maternité (guide maternité et courrier)
 - articles dans la presse spécialisée (femme actuelle, Top Santé, Famili),
 - mise en avant sur le site ameli.fr (bannières, liens dans les rubriques dédiées à la maternité)

Aujourd'hui, 600 000 visites sont réalisées chaque année sur le simulateur, (le taux d'abandon s'élève à 24%). Une enquête de satisfaction est prévue pour identifier des pistes d'amélioration sur le simulateur

Votre situation

Nature de la simulation (*) :

Vous souhaitez effectuer une simulation pour :

☐ Un congé maternité ☐ Un congé de paternité et d'accueil de l'enfant

Votre situation professionnelle (*) :

Vous êtes actuellement au chômage et vous percevez ou avez perçu une allocation chômage au cours des 12 derniers mois :

☐ Oui ☐ Non

Abandonner Étape suivante >>

2/ Le simulateur sur les droits CMU-C et ACS

- L'objectif de ce simulateur est de promouvoir ces aides méconnues en levant le principal obstacle pour les bénéficiaires : savoir si l'on est éligible avant de se lancer dans la démarche. Pour 2012, le recours est évalué entre 30 et 43 % par la DREES. Le projet s'est notamment appuyé sur les résultats d'une étude menée par l'Université Paris-Dauphine en lien avec la CPAM de Lille
- En un an, la CNAMTS a conçu, testé et mis en œuvre ce simulateur, qui est en ligne depuis juillet 2012. Du fait d'un dispositif législatif complexe, un effort particulier a été réalisé pour simplifier et faciliter son utilisation :
 - Les règles de calcul et critères ne sont pas apparentes pour l'utilisateur afin de ne pas brouiller les messages. Ce dernier est orienté via des questions fermées qui caractérisent sa situation pas à pas
 - Les bénéficiaires du RSA sont directement incités, dès le début de la démarche, à prendre contact avec la CPAM pour réaliser une demande de CMU-C ou d'ACS, car ils sont souvent éligibles à ce droit
 - Des tests ont été réalisés auprès d'assistantes sociales de l'assurance maladie à la CPAM de Lille et auprès d'assistantes sociales du CROUS de Paris, à partir de la maquette du simulateur
- Le simulateur reprend la logique du formulaire CERFA, vers lequel les personnes éligibles sont automatiquement orientées en fin de simulation
- Un travail particulier de communication lors du lancement du simulateur auprès de prescripteurs potentiels a été réalisé notamment auprès du fonds CMU et des organismes complémentaires qui ont été invités à mettre un lien avec cet outil dès lors qu'il restait accessible à tous, au-delà de sa mise en valeur sur ameli.fr. En 2013, il y eu 790 000 connexions et 90 % de simulations abouties

Exemple de la CNAMTS

Facteurs clés de succès

Avoir une approche pédagogique : être attentif aux termes employés, faire le choix d'orienter les cas de figure les plus complexes vers un entretien direct avec un agent.

Travailler de manière transversale avec les experts métier, juridiques et la direction de la communication.

Communiquer auprès du réseau, des-prescripteurs (relais importants) et des populations ciblées
Bien positionner les simulateurs sur ameli.fr et privilégier les liens depuis les sites partenaires



Estimez vos droits à une aide pour une complémentaire santé



Pour être mieux remboursé, il est utile d'avoir une complémentaire santé. Il existe deux aides pour faciliter l'accès à une complémentaire santé :

- * la couverture maladie universelle complémentaire (CMUC)
- * l'aide pour une complémentaire santé (ACS).

L'attribution de ces aides dépend de votre situation et de vos ressources.

> En savoir plus sur les complémentaires santé

➔ Vous voulez savoir si vous avez droit à l'une de ces aides et si vous pouvez en faire la demande ?

L'Assurance Maladie met à votre disposition ce simulateur pour vous permettre d'obtenir une estimation anonyme, en quelques clics.

Cette simulation est proposée pour les situations les plus courantes, que vous soyez en activité ou non. Cette simulation est faite à partir des éléments réglementaires applicables et des informations saisies en ligne sous votre responsabilité.

Le résultat vous est communiqué à titre indicatif. Il ne saurait avoir une valeur contractuelle susceptible d'engager l'Assurance Maladie. Seule l'étude complète de votre dossier avec les pièces justificatives permettra de déterminer votre droit à la CMUC ou à l'ACS.

D'autre part, l'Assurance Maladie ne saurait être tenue pour responsable d'un résultat erroné lié à une erreur de saisie ou à une mauvaise utilisation de ce simulateur.

☐ J'ai pris connaissance de ces conditions et je les accepte

Suivant >>

Bonne pratique n° 36 : Développer les outils de simulation sur internet (3/3)

Le site internet quelleenergie.fr propose un simulateur afin d'aider les consommateurs à définir le système de chauffage le plus approprié à leur habitation :

Situation générale

Type d'habitation

Forme de la maison

Position de la maison par rapport aux voisins

Avez-vous un jardin ou une cour extérieure ?

Surface du jardin (m²)

Date de construction de la maison

Structure

Surface habitable (m²)

Type de toit

Nombre de niveaux habitables

Hauteur sous plafond (m)

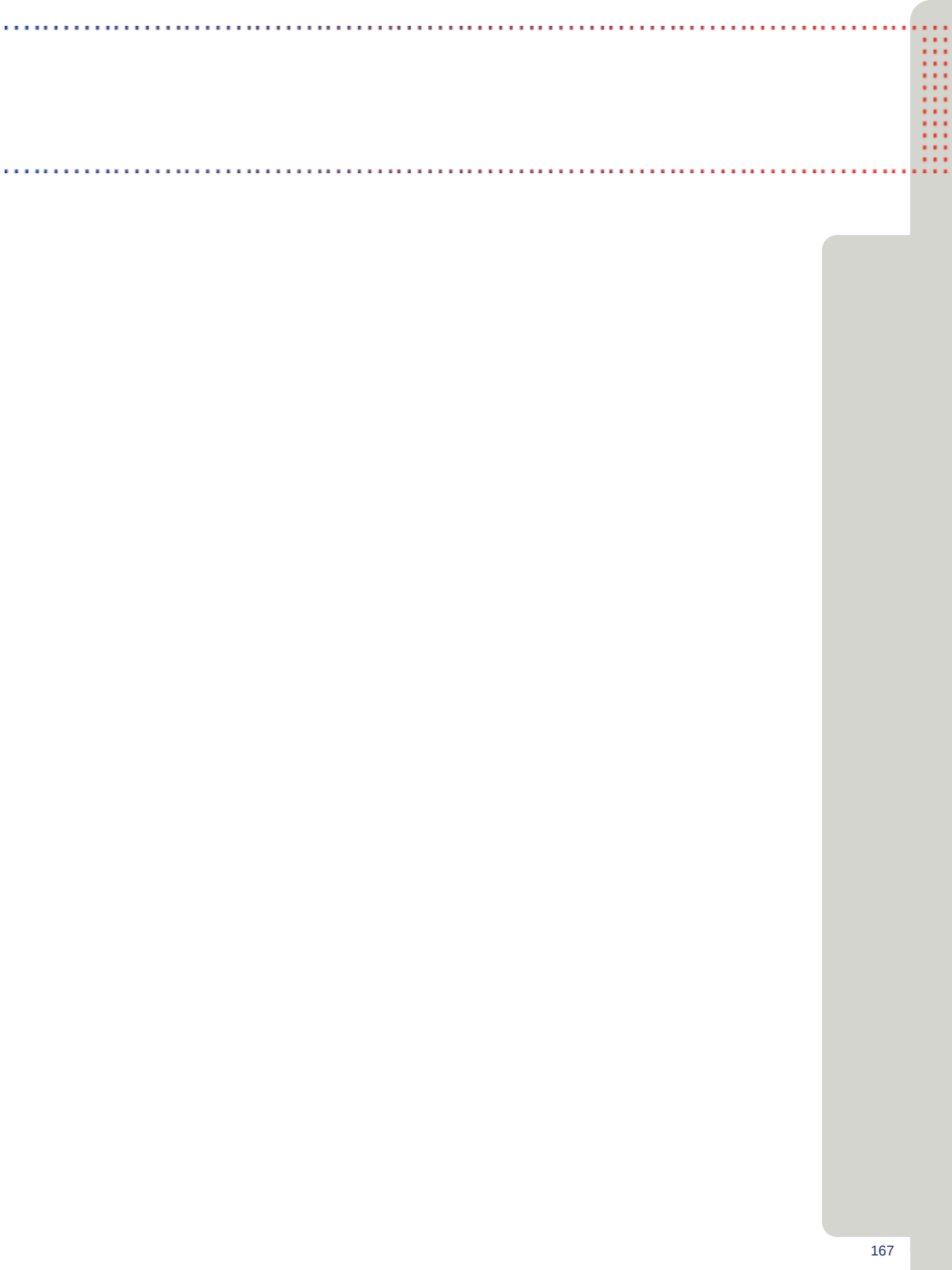
Avez-vous un toit ensoleillé et dégagé (sans arbre ni immeuble masquant la lumière) ?

Type de sous-sol

Prochain

- ❑ Toutes les questions sont sur une seule page, afin de donner de la visibilité globale aux clients
- ❑ Des pictogramme facilitent la réponse aux questions
- ❑ A chaque question, un champ « aide » explique la question et donnent des conseils pour répondre
- ❑ Des menus déroulants se mettent automatiquement à jour en fonction des réponses précédentes
- ❑ En fin de questionnaire, des champs permettent de récupérer les coordonnées du client

Autre
Exemple



Lexique

Back Office

Le back office concerne l'ensemble du dispositif humain et technique qui permet d'interagir à froid avec les usagers (courriel, courrier, traitement des dossiers ...)

Bâtonnage

Le bâtonnage est une méthode de pointage manuel d'un évènement identifié (ex : le nombre d'usagers qui viennent demander une prestation spécifique). Il permet de façon simple d'obtenir des estimations de volumétries, qui ne peuvent pas être obtenues par ailleurs (dans les outils informatiques par exemple)

Front Office

Le front office concerne l'ensemble du dispositif humain et technique qui permet d'interagir en temps réel avec les usagers (accueil physique téléphone, tchat...)

Multicanal

Le dispositif de relation usagers est dit « multicanal » lorsqu'il permet à l'utilisateur de contacter le service / l'organisme par différents canaux (téléphone, courriel, courrier, accueil physique, ...)

Outil de GRC / CRM

Les outils de gestion de la relation client (GRC), en anglais Customer Relationship Management (CRM), sont l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux usagers, dans le but de faciliter le traitement de la demande tout en offrant le meilleur service

Push mail / push SMS

Le terme « Push » indique une action proactive de la part de l'organisme / du service vers les usagers (de l'anglais Push = pousser), qui envoie soit un courriel soit un SMS afin d'informer ces usagers d'un évènement donné (versement de prestation, évolution de la réglementation...)

RGAA

Le référentiel général d'accessibilité pour les administrations est un recueil de règles et de bonnes pratiques qui visent à améliorer l'accessibilité des sites Web des administrations. Il se fonde sur les normes et standards en vigueur, en particulier sur le standard international WCAG 2.0. Celui-ci prévoit que les contenus Web doivent être « perceptibles, utilisables, compréhensibles et robustes »

Selfcare

Le selfcare comprend l'ensemble des dispositifs mis à la disposition des usagers pour réaliser leur démarche ou trouver une réponse à leur demande sans contacter l'organisme / le service. Exemples de dispositif de selfcare : foire aux questions, simulateurs en ligne...

SVI

Un serveur vocal interactif, ou SVI, est un système informatique capable de dialoguer avec un usager par téléphone. Il est capable de recevoir et d'émettre des appels téléphoniques, de réagir aux actions de l'utilisateur (appui sur des touches du téléphone, reconnaissance vocale) selon une logique préprogrammée

Web éditique

L'éditique comprend l'ensemble des actions permettant d'éditer des documents (mise en forme, impression et personnalisation, mise sous pli ...). Le web éditique concerne l'édition numérique de ces documents

Coordonnées des partenaires de la démarche

Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP)

Nicolas BÉNAZET

Chef du Pôle Relation de service

nicolas.benazet@modernisation.gouv.fr

Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre

Lena TERNOT

Responsable de la simplification

[lena.ternot@pm.gouv.fr](mailto:lana.ternot@pm.gouv.fr)

Ministère de l'Intérieur

Laurent SIMPLICIEN

Chef de bureau DMAT / BQMAT

laurent.simplicien@interieur.gouv.fr

Anne MAYAUD

Adjointe au chef de bureau

anne.mayaude@interieur.gouv.fr

Office français de protection des réfugiés et apatrides

Isabelle AYRAULT

Chef de la division Protection

isabelle.ayrault@ofpra.gouv.fr

Ministère de l'Éducation nationale

Frédérique ANNE

Chef de la mission de la modernisation et des politiques locales

frederique.anne@education.gouv.fr

Hélène DEPLAGNE

Chef du Département de la modernisation – Secrétariat général

helene.deplagne@education.gouv.fr

Délice JEAN-LOUIS

Chargée d'études et de projets

delice.jean-louis@education.gouv.fr

Mélanie GAULTIER

Chargée d'études et de projets

melanie.gaultier@education.gouv.fr

Coordonnées des partenaires de la démarche

Ministère de l'Agriculture

Véronique MARY

Chef du bureau du pilotage des projets de modernisation

veronique.mary@agriculture.gouv.fr

Ministère de la Défense

Julien BASSO

Chargé de mission auprès des directeurs adjoints du SGA

julien.basso@intradef.gouv.fr

Grégoire NUGER

Cellule Accueil du public du ministère de la défense – Chef du bureau

gregoire.nuger@intradef.gouv.fr

Ministère de la Justice

Fariel CHENIT

Rédactrice (DSJ/SDPM)

fariel.chenit@justice.gouv.fr

Gendarmerie Nationale

Lieutenant-colonel François BREMAND

Mission du pilotage et de la performance

francois.bremand@gendarmerie.interieur.gouv.fr

Direction générale des finances publiques

Yannick GIRAULT

Chef de mission – Stratégie relations aux publics

yannick.girault@dgfip.finances.gouv.fr

Jean-Luc JACQUET

Adjoint au chef de mission – Stratégie relations aux publics

jean-luc.jacquet@dgfip.finances.gouv.fr

Stéphane ALBISETTI

Chargé de mission

stephane.albisetti@dgfip.finances.gouv.fr

Coordonnées des partenaires de la démarche

Direction générale des douanes et droits indirects

Patrice BERTRAND

Responsable qualité – Bureau information et communication

patrice.bertrand@douane.finances.gouv.fr

Brigitte CHAPLAIN-POUCH

Cellule qualité de service – Bureau de l'information et de la communication

brigitte.chaplain-pouch@douane.finances.gouv.fr

Château de Versailles

Yvonne JOURDEN

Responsable de la coordination de la Relation Client – Direction du Développement Culturel

yvonne.jourden@chateauversailles.fr

Ville de Paris

Jean-Pierre Bouvard

Responsable des nouvelles technologies et des systèmes d'information

jean-pierre.bouvard@paris.fr

Direction de la Sécurité sociale

Virginie CAYRE

Adjointe au sous-directeur de la gestion et des systèmes d'information

virginie.cayre@igas.gouv.fr

Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés

Carole GESLIN

Consultante marketing – Direction de l'organisation, de la relation clients et de la qualité

carole.geslin@cnamts.fr

Agence centrale des organismes de sécurité sociale

Evelyne FLEURET

Sous-directrice de la gestion et de la modernisation des comptes cotisants

evelyne.fleuret@acoss.fr

Louis TRUPHEME

Responsable du Département Offres de Service et Qualité de Service

louis.trupheme@acoss.fr

Coordonnées des partenaires de la démarche

Agence centrale des organismes de sécurité sociale (suite)

Malika HIJRA

Gestionnaire de projet DIRRES

malika.hijra@acoss.fr

Caisse nationale d'assurance vieillesse

Nicolas SAVIN

Responsable Marketing

nicolas.savin@cnav.fr

Caisse nationale d'allocations familiales

Sandrine BOUCLET

Département Développement de la qualité de service

sandrine.bouclet@cnaf.fr

Sabrina HELAINE-PINSART

Département de la relation de service

sabrina.helaine-pinsard@cnaf.fr

Aurélie TRICOT

Responsable de projet relation de service – pôle Accueil

aurelie.tricot@cnaf.fr

Christophe LAGERSIE

Direction du réseau – Département développement de la relation de service

christophe.lagersie@cnaf.fr

Régime social des indépendants

Murielle BIALES

Responsable Relation clients

murielle.biales@rsi.fr

Delphine THOMAS

Chargée de mission relation clients

delphine.thomas@rsi.fr

Coordonnées des partenaires de la démarche

Mutuelle sociale agricole

Sophie GODRIE

Directrice de la Relation de service et des organisations

godrie.sophie@ccmsa.msa.fr

Agnès VIDAL-POMYKALA

Responsable Gestion Client

vidal-pomykala.agnes@ccmsa.msa.fr

Pôle emploi

Audrey PEROCHEAU

Directrice de l'organisation du travail et des canaux de service

audrey.perocheau@pole-emploi.fr

Christophe COLLINET

Chargé de mission à la Direction générale

Christophe.collinet@pole-emploi.fr