



EN LIGNE. Plus facile, plus moderne, la dématérialisation des démarches offre plusieurs avantages, parmi lesquels des délais réduits, des économies, notamment en frais postaux mais surtout en temps.

L'administration convertie à la relation clients

SERVICES
Les outils mis en place par l'État et les administrations locales sont des succès.

DANS un contexte de rationalisation des dépenses, les administrations et organismes publics doivent encore et toujours améliorer la qualité des services qu'ils fournissent aux usagers. Comment, dans ce contexte, améliorer l'efficacité et la qualité d'une action publique moderne pour le bénéfice de chacun, tout en dépensant mieux ?

« Les administrations repensent aujourd'hui leurs pratiques pour améliorer leurs relations avec les citoyens, s'adapter à leurs nouveaux rythmes de vie et à leurs exigences », indique Bénédicte Roullier, chef de produit Service-Public.fr à La Documentation française. Création de label qualité, assouplissement des horaires et mise en place de nouveaux services

multicanal, Internet est ainsi devenu un canal privilégié. Qu'il s'agisse d'informer les services concernés d'un changement d'adresse, de remplir un questionnaire en ligne pour recevoir chez soi un extrait de casier judiciaire ou bien de déclarer ses ressources auprès de la Caisse d'allocations familiales, la dématérialisation des démarches est bien avancée. Plus facile, plus moderne, elle offre en effet plusieurs avantages, parmi lesquels des délais supplémentaires, des économies, notamment en frais postaux mais surtout en temps. Et ce, pour les usagers tout autant que pour l'État.

En 2008, près de 7,5 millions de contribuables ont ainsi déclaré leurs revenus en ligne. Chaque mois, plusieurs milliers de chômeurs actualisent leur situation sur le Web. Mais l'informatisation ne se limite pas à ces applications vedettes, et les entreprises ne sont pas en reste. Le site net-entreprises.fr per-

met par exemple de réaliser toutes les déclarations sociales. Les sociétés peuvent aussi confier à l'Urssaf le soin de gérer en ligne toutes les formalités administratives, notamment la réalisation des bulletins de salaire, l'évaluation des cotisations sociales, l'édition d'une attestation fiscale, etc.

De plus en plus de prestations

Autre canal plébiscité, le téléphone se veut complémentaire du Web. À l'image du site Allô service public, accessible au 3939. Créé afin de donner accès depuis un seul numéro public aux différents services de renseignements administratifs et ainsi offrir un premier niveau de filtrage destiné à trier les requêtes et répondre directement aux plus simples d'entre elles, ce dispositif intègre le centre Impôts service, le centre Infos service consommation, le centre Infor emploi et le Centre interministériel de renseignements

administratifs (Cira). Là encore, le succès est au rendez-vous.

Les collectivités locales misent particulièrement sur les centres d'appels téléphoniques. Dans les locaux du service d'assistance de Paris, des téléopérateurs répondent aux appels qui se succèdent. Ils répondent en semaine de 8 heures à 19 heures et le samedi de 9 heures à 14 heures, à plus de 5 000 appels entrants par jour. Un million de demandes par an sont ainsi traitées. Il s'agit surtout d'informer puis, si nécessaire, de rediriger l'appel vers les services concernés.

Située au cœur du dispositif, une base de données est actualisée régulièrement. « Ce fut une véritable volonté politique d'intégrer notre service à la mairie », indique Gabriel Feugère, directeur de Lyon en direct, le centre de contacts de la Ville de Lyon. Nous avons vu cela comme un cheval de Troie permettant de faire évoluer la

culture interne de l'administration vers une relation de qualité, où l'utilisateur n'est plus perçu comme un dossier mais bien comme une personne. » Auparavant, les appels cheminaient de service en service, ce qui était source d'irritation pour les administrés. « Aujourd'hui, les administrations ont pris conscience de l'intérêt de tels centres d'appels », indique Charles Emmanuel Berc, PDG d'EOS Contact Center. Cette société gère pour le compte du Syndicat des transports d'Ile-de-France (Stif) un numéro d'appel permettant aux titulaires du RMI de s'informer sur leurs droits. Une manière de contribuer au désengorgement des guichets.

Les services publics proposent de plus en plus de prestations. Via le centre d'appels de la mairie de Paris, on peut désormais prendre rendez-vous pour faire enlever ses objets encombrants, suivre son dossier de demande de logement ou bien

signaler des dysfonctionnements sur la voirie. D'où des communications plus longues et plus personnalisées. L'approche d'une administration se distingue toutefois d'une entreprise traditionnelle. « On ne vend rien si ce n'est l'image de la ville », explique Pascal Pilou. On privilégie la qualité, ce qui est déconnecté de la rentabilité commerciale, mais pas de l'efficacité. À terme, polyvalence et efficacité devraient générer des économies. »

Devant le succès de ces centres d'appels, l'une des difficultés reste toutefois d'adapter les ressources à la croissance. D'où la multiplication de formations. Cette stratégie vise à stimuler des équipes qui ne connaissent pas de turnovers. « Nous impliquons notre personnel dans les choix des outils, de l'organisation, afin d'en faire des acteurs de la qualité », indique Gabriel Feugère.

CÉDRIC DUVAL

Le leader européen des solutions logicielles pour centres de contacts est une société française



Trois questions à Anthony Dinis, fondateur de Vocalcom

Quelle est l'activité précise de Vocalcom ?

Vocalcom est éditeur de logiciels et constructeur de solutions technologiques spécialisés dans le domaine des call centers multicanaux depuis dix ans et leader en Europe dans son domaine. Nous réalisons près de 70% de notre activité hors de France, avec une croissance annuelle supérieure à 20% depuis notre création.

Comment expliquer le succès d'un éditeur de logiciel français tel que vous face aux éditeurs anglosaxons ?

Depuis sa création en 1996, ce qui caractérise l'entreprise, c'est l'écoute du client : ceux-ci, outsourcing ou centres d'appels internalisés nous ont petit à petit demandé des fonctionnalités de plus en plus pointues pour les accompagner dans leur développement : traitement automatique des adresses, envoi par SMS des confirmations de rendez-vous, enregistrement des conversations pour faciliter la formation. Tous ces développements ont été réalisés pour ces raisons. Nous offrons depuis deux mois la possibilité d'ouvrir un chat virtuel entre opérateurs et internautes. Il autorisera la navigation partagée, l'échange de fichiers et permettra surtout de récupérer les coordonnées de près d'un internaute sur deux contre 3% seulement à l'heure actuelle. Le développement du self care est l'un des autres chantiers sur lequel nous travaillons également. Le self care, c'est à dire l'automatisation d'un certain nombre de tâches, permettra de décharger les téléconseillers, chargés de clientèle, etc., de toutes les tâches à faible valeur ajoutée, leur permettant ainsi de se consacrer à l'écoute du client et à la satisfaction de ses besoins. Parallèlement, nous avons régulièrement racheté des sociétés concurrentes ou propriétaires de technologies qui nous intéressaient.

Prévoyez-vous une croissance aussi soutenue dans les années à venir ?

Oui, les implantations de centres d'appels en offshore, en Asie, en Amérique du Sud sont des relais de croissance forts. Parallèlement, après avoir été décriés ou mal compris, les centres de contacts s'imposent dans toutes les démarches commerciales ou dans le secteur public : pour recouvrer ses amendes, l'état français utilise notre technologie. La levée de fonds à des fins caritatives (le fund raising), le cash recovery (recouvrement de factures) sont également des domaines très porteurs. L'Education Nationale a choisi nos solutions pour équiper les centres de formations diplômantes des téléconseillers. Parallèlement, l'acquisition en mode ASP de nos solutions permet désormais à la PME un déploiement rapide des solutions, à coûts variables et avec des retours sur investissements très rapides.

VOCALCOM

Leader européen des solutions logicielles pour centres de contacts

140 000 postes de travail installés dans 37 pays

Elue produit de l'année aux Etats-Unis pour la cinquième année consécutive, la solution HERMES est également reconnue d'intérêt pédagogique par l'Education Nationale.

La France plutôt bon élève pour l'accueil téléphonique

Selon l'étude QualiWeb, notre pays est bien positionné, même s'il reste des progrès à réaliser.

LA FRANCE est un pays bien positionné par rapport à ses rivaux. Voilà ce qui ressort du rapport d'audit de modernisation sur « l'accueil à distance dans les administrations » publié en juin 2007. La preuve en est que des sites Internet de services publics se retrouvent régulièrement au palmarès QualiWeb, un baromètre indépendant qui suit les évolutions et mesure la qualité de la relation client online sur les sites Web français. Le site de l'ANPE se classe notamment dixième, cette année.

Selon la mission d'audit, les voies de progrès identifiées sont cependant multiples. En termes d'organisation, tout d'abord. Elle propose de mieux coordonner l'architecture d'ensemble du système de centres de contact. Elle considère qu'au site interministériel d'orientation et de première

réponse d'accueil téléphonique devrait s'ajouter une palette de sites Internet de sites d'accueil de « deuxième niveau » multicanal, spécialisés par domaines, et regroupés sous une marque unique de préférence. Ces sites auraient aussi intérêt à intégrer l'information et le traitement des dossiers des appelants. Quant à la mutualisation nationale des bases de données d'information, elle permettrait de structurer l'accueil via la constitution de plates-formes centralisées ou réparties sur le territoire.

Tarification opaque

En ce qui concerne l'efficacité (qualité et coût) des centres de contact, le rapport précise que les résultats sont très disparates. Dans ce domaine, la mission insiste sur la mutualisation des équipements (évolution vers un réseau convergent sur le protocole Internet, développement de modes d'accueil « non assistés », donc beaucoup moins coûteux). Elle demande aussi que

l'on accorde une attention particulière aux moyens technologiques, mais aussi que l'on développe la formation, facteur de professionnalisme.

Enfin, le rapport dénonce une tarification inutilement diversifiée, et très opaque, surtout pour les appels à partir de mobiles vers des numéros spéciaux dont l'exclusion des forfaits est souvent peu explicite. Elle est globalement très favorable aux opérateurs de téléphone dont le prix de revient est très inférieur aux tarifs d'appel les plus bas. La mission estime donc possible un abaissement assez général et substantiel des tarifs.

En revanche, elle n'est pas favorable, pour plusieurs raisons, dont le risque d'abus, à l'extension de la gratuité des numéros « sociaux » au-delà des numéros dédiés à des situations de « détresse sociale ». Des dispositifs alternatifs, équivalant à une gratuité partielle, sont cependant envisageables, si on veille à ce que les délais d'attente ne se dégradent pas.

C. D.

Le site service-public.fr permet d'éviter la fréquentation des guichets

« Des services de relation citoyen de qualité, cela se paye. C'est pourquoi nous ne voulons pas amplifier la consommation de l'administration », explique Bénédicte Roullier, chef de produit au sein de service-public.fr à La Documentation française. L'utilisateur n'est pas qu'un consommateur, c'est aussi un citoyen qui participe à la vie publique. » Et, dans ce domaine, Internet constitue un canal privilégié pour des applications dites de « selfcare », ou autorésolution. À l'internaute de naviguer pour trouver seul l'information qu'il recherche. Objectif : faciliter la vie quotidienne des usagers et réduire les coûts de l'administration. En 2008, près de 7,5 millions de contribuables ont déclaré leurs revenus en ligne. Parallèlement,

le nombre de services publics en ligne ne cesse d'augmenter. Au cœur de ce dispositif, service-public.fr permet d'obtenir des informations générales sur les droits et démarches, mais aussi de demander conseil dans l'orientation vers les services concernés. Des téléagents répondent ainsi à 6 000 courriels par mois en moyenne, et le site, qui ne cesse d'évoluer, connaît plus d'un million de visites par mois. Depuis février 2008, ce portail donne accès à l'ensemble des démarches en ligne pour les particuliers et les entreprises, via « Mes démarches en ligne 24 heures/24 ». Service-public.fr s'enrichit ainsi d'un accès simultané aux renseignements administratifs et aux téléservices à partir d'une recherche par mots clés,

ainsi que d'un abonnement à un fil RSS dont l'icône apparaît dans la barre du navigateur Internet. « Nous ne cherchons pas à concurrencer les administrations mais bien à travailler en collaboration », précise Bénédicte Roullier. Service-public.fr a notamment développé un mode de partenariat privilégié avec les services locaux : le comarqueage. Ce dernier offre la possibilité de diffuser les données de service-public.fr sur les sites publics locaux et de les compléter par des informations locales pertinentes. Le site est enrichi et mis à jour en permanence grâce à la collaboration des administrations, services départementaux, collectivités locales et associations d'élus qui participent à son évolution.

C. D.

Les entreprises publiques créatives face à la concurrence

La Poste, EDF ou Gaz de France sont passés d'une logique de production à une logique de services.

ILS VOIENT la compétition comme un stimulant. De toute façon, ils n'ont guère le choix. Autrefois protégées par des monopoles, les grandes entreprises publiques doivent, en plus de leur mission de service public, faire face à un univers de plus en plus concurrentiel. De La Poste à EDF, en passant par Gaz de France, ils sont ainsi passés d'une logique de production à une logique de service. Car le marché, c'est aussi à ce niveau-là qu'il se gagne.

« Ce n'est pas au client de s'adapter à nos contraintes, mais à nous de rendre notre organisation transparente pour le client, assure Marc Pontet, directeur marketing et commercial du courrier au groupe La Poste. Nous devons concilier mission citoyenne et performance. » C'est en direction des grands comptes que La Poste a

commencé par innover en matière de service. Elle a notamment mis à leur disposition un numéro dédié, le 36 34. Elle s'est également engagée à payer des pénalités en cas de non-respect du niveau de qualité hebdomadaire fixé par contrat. Un service inédit en Europe. Mais dans son plan d'action 2008-2012, c'est désormais le grand public qui est visé.

Suivi des consommations

D'ici à quelques mois, de nouveaux centres de relations clients seront mis en place pour répondre aux appels via un numéro dédié. Les usagers auront alors la possibilité de s'informer sur le passage du facteur, mais aussi de prendre rendez-vous en cas de non-réception d'une lettre recommandée. Des tests se déroulent actuellement à Agen.

Au-delà, l'approche multicanal est privilégiée. « Demain, ce sera au client de choisir entre le courrier physique, électronique ou le téléphone pour obtenir des informations ou faire une récla-



Centre d'appel téléphonique EDF. De nouveaux services sont mis en place pour informer le client en temps réel. P. Allard/Béa

mation », indique Marc Pontet. Sur internet, de nouveaux services devraient prochainement voir le jour. Une application de Google Earth permettra par exemple de visualiser l'heure limite de dépôt dans chaque boîte postale. Un parcours de la lettre en temps réel sera aussi proposé. Autant de services destinés à améliorer deux points perfectibles : l'attente dans les bureaux de poste et le traitement des réclamations.

Si La Poste cherche aujourd'hui à anticiper l'ouverture à la concurrence totale prévue pour

janvier 2012, d'autres comme la Lyonnaise des eaux, filiale de Suez Environnement, innove en matière de relation clientèle depuis déjà une dizaine d'années. L'entreprise vient d'ailleurs de remporter le 1^{er} prix de la relation client dans le secteur des entreprises de service en participant, pour la première fois, au Podium de la relation client 2008. Elle compte pour cela plusieurs chantiers à son actif.

Ainsi, la mise au point de la télé-relève, une technologie qui permet de relever les compteurs d'eau de manière automatisée et

continue, est un exemple de réponse à une attente forte : l'automatisation du relevé des compteurs d'eau. Son rôle est aussi de fournir au client des services de suivi de ses consommations sur Internet et de l'alerter en cas de détection d'une fuite chez lui.

Autre exemple de l'évolution des services de la Lyonnaise des eaux : un nouveau système d'information téléphonique. Il a été conçu pour alerter le client, en temps réel, d'une intervention d'urgence sur le réseau pouvant

entraîner une interruption du service et lui confirmer ses rendez-vous ou encore lui adresser un avis de relève de compteurs.

« Nous cherchons à impliquer nos clients dans la création de nouveaux services. Au cours de ces commissions de services publics locaux, toutes les questions relatives à la qualité de l'eau du robinet, son prix et les services délivrés aux clients sont abordées localement avec les associations de consommateurs et les représentants des communes. »

C. D.

La SNCF dispose de son université du service

Le groupe public va former 24 000 agents en trois ans dans 12 campus.

C'EST dans la perspective de l'ouverture du transport ferroviaire à la concurrence que la SNCF a lancé son Université du service en 2006. « Le service et la fidélisation des clients sont devenus des fondamentaux », explique Pauline Krottoff, responsable communication de l'Université du service. « Doit la nécessité d'innover en matière de formation, pour donner aux agents les moyens d'être plus performants. »

C'est à l'occasion du lancement du TGV Est, en juin 2007, que les premiers managers puis agents ont été formés. Des formations comportementales comprenant des improvisations théâtrales, des exercices sur la voix, des jeux pédagogiques, des ateliers dispensés par des comédiens.

« En effet, une grande partie du travail effectué par l'agent,

comme le relationnel et l'empathie, ne recouvre que rarement des tâches de travail codifiées et hiérarchisées », explique Pauline Krottoff. Ici, l'objectif était de leur faire prendre conscience de leur attitude et des valeurs qu'ils portent. Sur cette ligne test du TGV Est, les premiers résultats sont plutôt positifs : les enquêtes auprès des clients laissent apparaître un taux de satisfaction supérieur à celui qui est enregistré sur les autres lignes de TGV.

Appréhender au mieux le parcours client

Aujourd'hui, la formation se généralise à l'ensemble des lignes et devrait concerner 24 000 agents et managers en trois ans. Dans ce cadre, l'Université du service a été dotée d'importants moyens : 13 campus en France et quelque 120 formateurs consultants. Découpées en plusieurs sessions, ces formations à la relation clients réunissent contrôleurs, vendeurs,

agents d'escale et managers. Une mixité qui permet à chacun de prendre conscience des réalités des autres métiers, mais aussi d'appréhender au mieux le parcours client. « Les managers bénéficient d'un dispositif de formation plus large, avec des modules en amont et en aval de la formation de leurs agents. Il s'agit ainsi de leur donner les clés pour accompagner le changement, au quotidien, auprès de leurs équipes », explique Pauline Krottoff.

L'Université du service a également lancé d'autres programmes : un bac professionnel dédié aux métiers du service, la formation Majélan qui permet d'accéder plus rapidement aux fonctions de cadre et est dispensée en partenariat avec l'École de management de Grenoble, le perfectionnement d'agents dans le domaine d'une nouvelle offre commerciale, le travail des formations initiales des agents commerciaux (vendeurs, agents d'escale, contrô-

leurs) avec des pédagogies nouvelles) ou des séminaires de dirigeants...

Autant de formations initiées par le pôle R & D de veille sur les nouvelles pédagogies et qui inspi-

rent régulièrement de nouvelles opérations. Des formations de gestion de situation de crise ont ainsi été développées dans les autocars mis en place par la SNCF, assurant les liaisons nocturnes

dans Paris et l'Île-de-France. Il s'agissait pour les agents d'acquiescer des techniques pour anticiper et parfois désamorcer le mécontentement, voire le conflit.

C. D.

CONSEIL ET FORMATION POUR LA RELATION CLIENT MULTI-CANAL (centres de contacts, points d'accueil, points de vente, e-services)

8 expertises :

CONSEIL

- > Création ou réorganisation des dispositifs de relation client
- > Accompagnement à l'externalisation
- > Audit et développement des performances
- > Re-engineering du parcours client et des process opérationnels
- > Mesure et évaluation de la qualité et de la satisfaction client

FORMATION

- > Formation initiale, continue et diplômante de vos équipes commerciales ou de service client
- > Montée en compétence du management de proximité.
- > Coaching individuel

A propos de Colorado Conseil et Formation...

Numéro 1 dans son secteur d'activité, la société :

- a accompagné dans des projets français ou internationaux des PME ou Grands Comptes tels que : RATP, SNCF, Telecom Italia, Orange, Nexity, Veolia, AIG, Cetelem, Crédit Mutuel, Canal CE, Maty, le Ministère de l'Economie et des finances, Air France, Webhelp...

- a ouvert en juillet 2007 son capital au fonds d'investissement Aurel Nextstage (2,5 M€ levés)

Avis d'expert : vive les forçats... de l'expérimentation

En Italie, des détenus gèrent depuis 2003 les services de renseignements téléphoniques de l'opérateur Telecom Italia.

LE PROJET récemment annoncé (fin juin 2008) de création de centres d'appels dans les prisons françaises n'est pas encore opérationnel qu'il a déjà suscité nombre de commentaires qu'on aurait espérés plus inspirés ou étayés : selon la CGT, « les centres d'appels exploitaient déjà des forçats du boulot. Ils vont employer des forçats tout court ». Le Monde consacrait le 4 juillet 2008 un article à cette polémique sur le projet d'installation de centre d'appels dans deux prisons françaises.

Pour rappel et information, une très large majorité des salariés des centres d'appels en France bénéficie de conditions de travail (80 % sont téléconseillers, télévendeurs ou chargés de clientèle en CDI), de rémunération, de formation qui n'ont rien de comparable avec celles des prisonniers de Fleury-Merogis ou d'Aitton.

En Italie, où l'expérience a déjà été menée depuis 2003, des



Une soixantaine de détenus italiens sont formés et rémunérés. DR

détenus des deux sexes gèrent dans des prisons situées à Milan et à Rome, les services de renseignements téléphoniques pour le compte de Telecom Italia, avec succès : ils sont plus d'une soixantaine, normalement rémunérés (aux conditions du marché) et formés avant leur prise de fonction durant quatre semaines (cf interview de Giovanni Cabras, Responsable de la direction de

l'assistance chez Telecom Italia, sur www.en-contact.com).

Les français, grands voyageurs, apprécient à New York, à Barcelone, ou à Marrakech de faire garer leurs voitures, cirer leurs chaussures, emballer leurs courses. Pourquoi, à peine descendus de leur avion low cost, considèrent-ils de façon dépréciée les métiers du service client ?

La promiscuité, l'état de débâcle, la surpopulation carcérale sont de vrais scandales, tout comme dans un autre domaine et par exemple le nombre de RMistes ou de sans-logis dans un pays pourtant considéré comme une grande puissance mondiale. Pas les expérimentations tentées ça et là par des hommes de bonne volonté : ceux-là doivent, comme Sisyphe, monter leur boulet, trouver des milliards ou vaincre les réticences pour financer le RSA ou le CAT. Mais peut-être que pour d'autres, aux indignations bien sélectives, faut-il que tout change pour que rien ne change ?

MANUEL JACQUINET

Manuel Jacquinet est rédacteur en chef du magazine En Contact ; www.en-contact.fr

Tél. : 01 53 77 26 70

Colorado
Conseil & Formation

www.colorado-conseil.com