GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

Mettre en place l'option *rappel automatique (callback)*

Guide pratique

SERVICES PUBLICS

Campus de la transformation publique

Sommaire

1 **Introduction** 3
Pourquoi ce guide a-t-il été produit ?

2 **Enjeux et conditions de réussite** 8
Pourquoi proposer une option de rappel automatique ?

3 **Modalités de mise en œuvre** 15
Comment configurer l'option de rappel automatique pour en optimiser les effets ?

4 **Conduite de projet** 23
Comment déployer l'option de rappel dans mon réseau ?

1 Pourquoi ce guide a-t-il été produit ?

Introduction

Un guide qui s'inscrit dans le cadre du plan Téléphone 4
Le rappel automatique : de quoi parle-t-on ? 5
Comment ce guide a-t-il été élaboré ? 6
À qui s'adresse ce guide ? 7

Un guide qui s'inscrit dans le cadre du plan Téléphone

Garantir un accueil téléphonique de qualité : une priorité pour améliorer l'accès de tous les usagers aux services publics

- Le téléphone est à la fois le canal le plus utilisé pour contacter un agent et celui qui génère le plus d'insatisfaction parmi les usagers.
- Le téléphone est un canal essentiel aussi bien en relais d'internet pour obtenir de l'aide dans ses démarches en ligne, que pour s'informer sans avoir à se déplacer pour les personnes peu à l'aise avec le numérique.
- Le 9 mai 2023, le comité interministériel de la transformation publique a ainsi annoncé un plan Téléphone pour que les usagers puissent joindre plus facilement les services publics et que ceux-ci apportent une réponse de qualité.

Un tiers des usagers a contacté un service public par téléphone lors des premiers mois de 2023, la moitié se dit insatisfaite de cet appel (Sondage Opinion Way, Palmarès des Services Publics, 2023)

Les objectifs du plan Téléphone

- Afficher clairement les numéros de téléphone
- Garantir un taux de décroché de 85 %, en ne tenant compte que des cas où l'usager souhaite être mis en relation avec un agent
- Mesurer la satisfaction des usagers quant à l'accueil téléphonique
- **Proposer le rappel et la prise de rendez-vous téléphonique aux usagers**

Le plan Téléphone s'inscrit dans le programme d'amélioration continue de la qualité des services publics, Services Publics +

Services Publics+ est un programme de transformation et d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des services publics, commun à toutes les administrations publiques.

Il met en œuvre les grandes orientations gouvernementales pour la transformation des services publics : confiance et droit à l'erreur, transparence, responsabilisation des échelons opérationnels de proximité, association des parties prenantes et éco-responsabilité.

Le plan Téléphone s'inscrit dans l'engagement 2 du programme qui porte sur la facilité d'accès aux services publics.

Le rappel automatique : de quoi parle-t-on ?

- L'option de rappel automatique (*callback*) est une fonctionnalité des centres d'appels qui permet à l'usager, lorsqu'aucun agent n'est immédiatement disponible pour prendre son appel, de **choisir entre patienter dans la file d'attente ou être rappelé ultérieurement par un agent**. Cette proposition se fait par l'intermédiaire du serveur vocal interactif. Le rappel permet ainsi de **réduire la frustration des usagers** liée à l'incertitude de l'attente.
- Cette fonctionnalité revient à **transformer un appel entrant en un appel sortant**, car elle implique que l'appel provienne du service et non plus de l'usager.
- Cela participe d'un **changement de posture plus global des services publics consistant à aller davantage au devant des usagers**, que ce soit pour anticiper leurs besoins ou dans l'optique de se rendre plus accessibles. Les situations dans lesquelles l'administration est à l'initiative du contact se multiplient.
- Le déploiement d'une option de rappel automatique est un élément d'amélioration de la prise en charge téléphonique qui **doit s'inscrire dans une réflexion plus large sur les parcours d'appels, les fonctionnalités à proposer et leur intégration au sein d'une offre de service omnicanale.**

Différentes fonctionnalités téléphoniques en réponse aux besoins des usagers

Je suis dans la liste d'attente téléphonique d'un service, j'ai besoin qu'on me rappelle rapidement	**RAPPEL**	Je peux être rappelé dans un délai plus ou moins court par un conseiller
J'ai besoin d'un temps dédié avec un agent pour traiter une demande complexe	**RENDEZ-VOUS TÉLÉPHONIQUE**	Je prends un rendez-vous téléphonique par différentes modalités possibles
Je visite le site internet d'un service et je ne trouve pas l'information désirée	**RAPPEL INTERNET *WEB CALLBACK***	Je me fais rappeler en indiquant mon numéro de téléphone et mes horaires de disponibilité

Comment ce guide a-t-il été élaboré ?

Un groupe de travail thématique

Un groupe de travail interministériel a été organisé par la DITP sur la thématique du rappel téléphonique. Ce groupe de travail réunissait différents services dont certains ayant déjà mis en place l'option de rappel et d'autres l'envisageaient. L'objectif était de partager les retours d'expérience, identifier les **facteurs clés** de succès et d'aider ainsi les réseaux à le déployer de façon efficace.

Sept services publics ont participé : l'Urssaf, la direction générale des douanes et droits indirects (DGDDI), la caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV), la mutualité sociale agricole (MSA), la caisse nationale d'assurance maladie (CNAM), la direction du service national et de la jeunesse (DSNJ) et la direction générale des finances publiques (DGFIP).

Des échanges complémentaires ont eu lieu avec France Travail, réseau qui propose le rappel depuis plusieurs années.

Dans ce guide, les éléments liés aux retours d'expériences de l'Urssaf et de France Travail, les deux réseaux ayant déployé à grande échelle le rappel automatique, figurent dans les encadrés « **Expériences** ».

Un co-portage par l'Urssaf

La DITP a sollicité l'appui de l'Urssaf pour organiser ce groupe de travail et animer les réflexions collectives.

Le co-portage de l'Urssaf a permis de disposer d'éléments de retours d'expérience précis et objectivés et de répondre aux interrogations des services souhaitant déployer à leur tour.

Urssaf
Caisse nationale

« Le callback **n'est pas une option mécanique** à activer mais une solution à coconstruire en prenant en compte les besoins des trois parties prenantes - organisme, agents, usagers - d'où l'intérêt manifeste à échanger et à se nourrir des solutions mises en place par les différents opérateurs publics. »

Une étude de la littérature scientifique

Une étude documentaire de la littérature de recherche sur le sujet du rappel téléphonique a été effectuée pour enrichir ce guide, ainsi qu'un échange avec les chercheurs Oualid Jouini et Benjamin Legros.

Dans ce guide, les éléments provenant de la littérature figurent dans les encadrés « **Les apports de la littérature scientifique** ».

A qui s'adresse ce guide ?

- Ce guide s'adresse donc à **toutes les administrations et entités publiques qui souhaitent mettre en place ou améliorer leur fonctionnalité de rappel téléphonique**.
- Ce guide vise à :
  - **Aiguiller** les services publics souhaitant déployer le rappel automatique, en mettant à leur disposition les expériences et conseils d'autres services ayant déjà mis en œuvre cette fonctionnalité
  - **Répondre aux craintes** des services quant au déploiement de l'option de rappel automatique
  - **Apporter des propositions concrètes** pour faciliter le déploiement du rappel téléphonique dans de bonnes conditions
- Enfin, le rappel téléphonique n'est **qu'un des nombreux leviers de l'amélioration de l'accueil des usagers**. Il ne saurait se suffire en soi pour améliorer mécaniquement le taux de décroché téléphonique ou la qualité de service. Il convient de le combiner à d'autres actions, notamment en articulation avec les autres canaux de contact (physique, numérique, courriers, etc.).

Un guide destiné à l'accueil téléphonique dans les services publics a été publié en 2019 par la DITP. Retrouvez le en cliquant ici.

Vous avez des retours sur ce guide ? *Contactez-nous!*
experienceusagers.ditp@modernisation.gouv.fr

2 Pourquoi proposer une option de rappel automatique ?

Enjeux et conditions de réussite

Lien entre temps d'attente et satisfaction des usagers 9
Un dispositif cumulant différents avantages 10
Conditions de faisabilité 11
L'impact du rappel automatique sur le taux de décroché 12
Risques et facteurs d'échecs 13
Synthèse des enjeux 14

Lien entre temps d'attente et satisfaction des usagers

Apports de la littérature scientifique

- Différents travaux de recherche montrent que l'attente a un effet négatif sur l'évaluation par l'usager de la qualité de service ainsi que sur l'organisation elle-même. Ainsi, même si l'attente ne constitue qu'un élément de la qualité de service, elle intervient de manière prépondérante sur le niveau de satisfaction de l'usager (Aoui, 2011). Des stratégies visant à réduire le temps effectif d'attente sont alors nécessaires.
- Dans certaines situations, le délai d'attente réel ne peut pas être davantage réduit pour des raisons économiques ou des facteurs exogènes (tels que des pics d'appels liés à des réformes). Des stratégies visant à réduire le temps d'attente **perçu** peuvent alors être mises en place. Le rappel téléphonique, en évitant de rester en ligne, contribue à cet effet (B. Legros, O. Jouini, G. Koole, 2016).
- Durrande Moreau (1999) a synthétisé huit facteurs influençant la perception du temps d'attente par les usagers :

Facteurs	Explications
Distraction	L'occupation pendant la durée de la l'attente influence la perception de sa durée
Moment	L'attente parait plus ou moins longue selon qu'elle intervient avant ou pendant la démarche ou le service demandés au téléphone
Anxiété	L'anxiété influence la perception de l'attente
Incertitude	La connaissance de la durée de l'attente influence la perception de la durée effective
Explication	La connaissance des raisons de l'attente influence la perception de sa durée
Justice	La justice de l'attente influence la perception de sa durée
Valeur	La valeur du service attendu influence la perception de sa durée
Solitude	La solitude pendant l'attente influence la perception de sa durée

Synthèse issue des travaux de Worlitz, Jane & Linh, Duy & Hettling, Laura & Woll, Ralf. (2020).

Le rappel téléphonique influence positivement la satisfaction usager en utilisant les trois facteurs suivants :

- la **distraction** ; en permettant à l'usager de vaquer à ses occupations en attendant le rappel
- l'**incertitude** ; si une plage horaire lui est indiquée pour le rappel
- l'**explication** ; si l'usager dispose d'informations expliquant son temps d'attente (agents occupés, position dans la file d'attente, etc.)

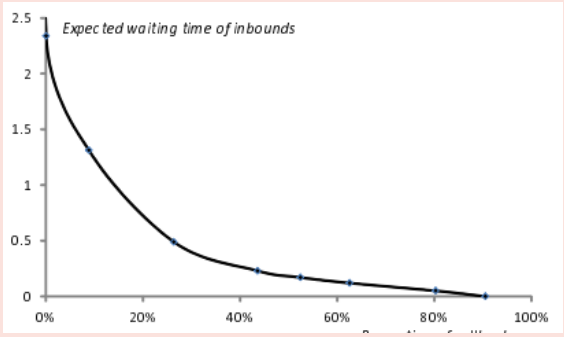
Un dispositif cumulant différents avantages

Pour les usagers

Le rappel bénéficie à la fois aux usagers qui acceptent la proposition de rappel et à ceux qui restent dans la file d'attente :

- **Pour les usagers qui choisissent d'être rappelés**, l'option de rappel évite d'avoir à attendre, voire à renouveler son appel avant de pouvoir parler à un agent.
- **Pour les usagers qui choisissent de rester en file d'attente**, l'existence de ce dispositif se traduit par une diminution de la file d'attente dès lors que d'autres usagers sortent de cette file en faisant le choix du rappel.

Simulation de l'impact du rappel automatique sur la réduction de la durée d'attente des appels entrants



B. Legros, O. Jouini, G. Koole (2016). Optimal scheduling in call centers with a callback option. Performance Evaluation, 95:1-40.

Pour les agents

- En évitant l'irritation liée à la file d'attente, le rappel donne lieu à des **échanges plus apaisés avec les usagers**. Il est pour cette raison apprécié des agents dont il contribue à améliorer la qualité de vie au travail.
- En réduisant le nombre d'appels dans la file d'attente, l'option de rappel **diminue également la pression sur les agents des centres d'appels.**

Du point de vue de l'organisation du service

- Le rappel peut permettre d'**associer des agents de back office** à la réponse téléphonique dans les moments d'affluence, grâce au contexte d'appels plus apaisé.
- Il offre l'opportunité d'orienter les rappels relevant de **motifs complexes** vers les services experts ou encore d'organiser le rappel sur des **plages horaires spécifiques**, par exemple pour traiter des appels de l'Outre-Mer.

Pour l'administration

- Le rappel automatique tend à **l'amélioration de l'image** de l'administration auprès des usagers, qui perçoivent très favorablement le fait d'être rappelés par le service.
- En adoptant une culture orientée vers l'usager, l'option de rappel automatique participe à la **modernisation** et la **professionnalisation** du service.

Conditions de faisabilité

1 Une organisation et des volumes d'appels stabilisés

La **stabilité des flux d'appels** et **l'absence de crise ou de pic de fréquentation inhabituel** sont des prérequis à la mise en œuvre du rappel automatique.

Expérience Urssaf : « Le rappel automatique est un outil complémentaire à une organisation de prise d'appels saine »

2 Des disponibilités pour organiser les rappels…

Le rappel est particulièrement indiqué dans les services où il existe d'importantes fluctuations des volumes d'appels au cours de la journée (heures creuses/heures pleines). L'analyse des flux permet alors de programmer les rappels sur les créneaux les moins chargés de la journée.

… Et/ou la possibilité d'associer d'autres agents

Lorsqu'il n'existe pas de période creuse permettant aux agents du centre d'appels de rappeler les usagers, le rappel peut être mis en place en déportant les rappels vers des agents d'autres services (agents en charge des canaux mail ou courrier, agent des services experts, etc.)

Expérience Urssaf : « L'évolution vers un modèle *middle office* facilite l'implication des agents du support dans le rappel des usagers »

? Une faisabilité à explorer en cas de forte réitération

Il est probable que dans les contextes ne répondant pas aux critères 1 et 2, l'existence d'un fort taux de réitération rende possible la mise en place d'une option de rappel. L'assurance d'être rappelés par le service évite en effet que les usagers ne réitèrent leurs tentatives un grand nombre de fois. Il peut dès lors être plus efficace de consacrer une partie des agents au rappel afin de bénéficier de cet effet.

L'impact du rappel automatique sur le taux de décroché

Un impact théoriquement positif

Le rappel automatique est **avant tout un outil pour améliorer la qualité de service à l'usager** : à la fois pour les personnes qui acceptent la proposition de rappel en évitant d'attendre trop longuement pour parler à un agent et pour celles qui restent dans la file d'attente et qui voient ainsi leur temps d'attente réduit.

Cependant, il peut également contribuer à améliorer le taux de décroché dès lors qu'il :

- **Réduit le nombre d'appels que le service ne pourra pas traiter** (et qui dégradent le taux de décroché) et les transforme en demandes de rappels que le service peut effectuer sur une heure de moindre affluence.
- **Peut dans certaines conditions limiter la réitération**, c'est-à-dire les cas où l'usager, ne parvenant pas à joindre le service, renouvelle plusieurs fois son appel au cours d'une période définie. Si une proposition de rappel lui est faite et est honorée dans le délai annoncé, les réitérations d'appels sont évitées ce qui améliore le taux de décroché. La question clé de la mise en œuvre du rappel et de sa capacité à améliorer la performance du service consiste alors à savoir **à qui** le proposer et **quand** le proposer.

Expérience Urssaf

« Le rappel téléphonique est avant tout au service de la satisfaction usager : l'amélioration du taux d'appels aboutis est un effet positif collatéral.
En effet, le rappel permet de réguler les flux et d'atténuer les pics d'appels avec une diminution des appels dissuadés à la clé »

Un impact réel difficile à mesurer

L'impact du rappel automatique sur le taux de décroché est difficile à évaluer dans le cas général car :

- Il dépend du contexte d'appels du service qui le met en place.
- Peu de services l'ont déployé de façon quantitativement importante, ce qui ne permet pas de bénéficier d'un recul suffisant sur différents contextes d'utilisation.
- Il est complexe méthodologiquement de reconstituer un taux de décroché sans call-back dans la mesure où on ne peut pas savoir précisément quel aurait été le comportement des usagers en l'absence de proposition de rappel (attente ? abandon ? renouvellement de l'appel ?)

Expérience Urssaf

Sous cette réserve méthodologique, l'Urssaf a estimé l'impact du call-back sur son taux de décroché à +2 points et a observé que l'impact sur le taux de décroché le plus fort (+4 points) était constaté dans le centre qui l'utilisait le plus massivement.

Risques et facteurs d'échecs

Du point de vue des usagers

- La promesse du rappel téléphonique augmente les attentes de l'usager. Si le rappel n'est **pas honoré**, l'effet sera **contreproductif** et engendrera une perte de confiance de l'usager envers le service.
- Un risque fortement perçu par les services est **que les rappels donnent lieu à de faibles taux de réponse** par les usagers. Les données d'utilisation fournies par les services disposant d'une option de rappel tendent à relativiser cette crainte.

Du point de vue des agents

- Les agents peuvent redouter que la mise en œuvre d'une option de rappel ne se traduise par un accroissement de la pression sur les flux d'appels. Si ces appréhensions ne sont pas suffisamment prises en compte, cela peut conduire à un **rejet** du dispositif.

Expérience Urssaf

Les leviers suivants peuvent être utilisés pour réduire l'appréhension des agents :

- Prévoir une conduite du changement soignée, avec des phases d'expérimentation et des marges de manœuvre laissées au niveau local
- Être à l'écoute pour piloter l'effort des équipes (par exemple : limiter le nombre de rappels demandés à l'agent)

Du point de vue de l'organisation du service

- Les **modalités de mise en œuvre** du rappel téléphonique ont une incidence sur l'intérêt et l'efficacité du dispositif. Par exemple, un mauvais **ajustement de la proportion de rappels proposés au regard du volume d'appels entrants** peut générer une désorganisation du centre d'appels et une réduction de sa performance.

Des conseils pour limiter ces risques sont indiqués dans la suite de ce guide

Synthèse des enjeux

Forces

- En réduisant la file d'attente, le rappel améliore la **satisfaction des usagers, réduit la durée de l'attente et diminue le recours à la dissuasion.**
- La fonctionnalité permet d'améliorer la **qualité des échanges** et par conséquent les **conditions de travail** des agents.

Faiblesses

- Le déploiement du rappel automatique n'est **pas adapté à tous les contextes.**
- Le rappel **n'augmente pas la capacité de prise d'appels à un instant t**. Son impact sur le taux de décroché demeure donc limité, quoique positif.

Opportunités

- Le rappel automatique est un **levier pour renforcer la maitrise du flux d'appels et gagner en efficacité opérationnelle** (réitération, taux de décroché, etc.)
- Le rappel facilite le **traitement des demandes complexes**, en dédiant des agents experts, et peut être associé au déploiement d'un modèle de *middle office*.

Risques

- Des **modalités de mise en œuvre inadaptées** peuvent conduire à une baisse de la performance du service et un abandon prématuré du dispositif.
- Une **prise en compte insuffisante des enjeux de conduite du changement** peut se traduire par un **rejet** du dispositif par les agents

3 Comment configurer l'option de rappel automatique ?

Modalités de mise en œuvre

Parcours du rappel 16
Conditions d'activation 17
Agents mobilisés 18
Volumes et créneaux de rappel 20
Zoom : Optimiser le décroché de l'usager 21
Choix de l'outil 22

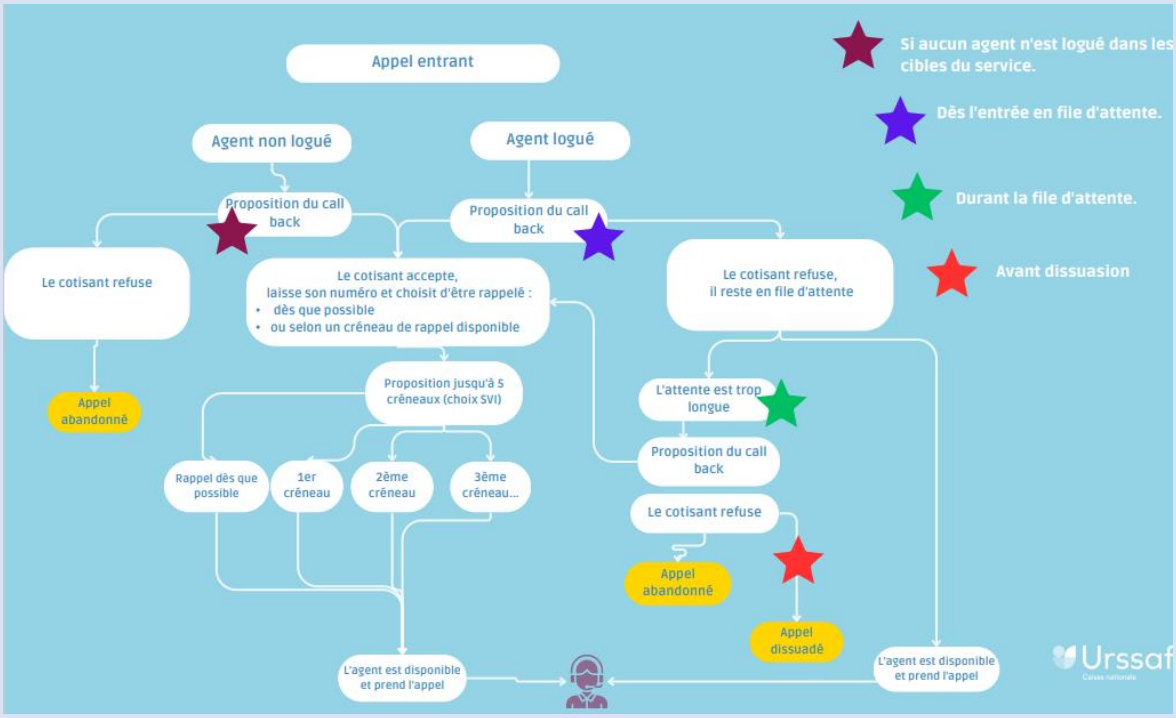
Parcours du rappel (1/2)

QUESTION POSÉE : QUELS SONT LES MOMENTS PERTINENTS DANS LE PARCOURS D'APPEL POUR PROPOSER LE RAPPEL À L'USAGER ?

Options possibles

- Au moment de l'entrée dans la file d'attente
- En cours de file d'attente, passé un certain délai
- Avant la dissuasion dans le cas où un délai maximum d'attente est fixé

Expérience Urssaf



- Les données de l'Urssaf montrent que la probabilité d'acceptation du rappel est la plus forte quelques minutes après le début de la file d'attente.

Parcours du rappel (2/2)

Expérience France Travail

Au-delà d'une attente de 3 minutes, il est proposé à l'usager :

- Un **rappel dans les 2h**. Le système intègre automatiquement les rappels dans le flux de façon à ce qu'ils soient traités dans ce délai. Lorsque le délai maximal est atteint (ou si un conseiller est disponible), le système sélectionne un conseiller. Le poste sonne et les informations concernant le rappel à effectuer s'affiche dans le journal d'appel.
- De **laisser un message vocal** pour un traitement dans les 24h. Le message vocal déposé est retranscrit à l'écrit, puis orienté automatiquement vers la boite mail du conseiller.
- De **patienter dans la file d'attente**. Au-delà de 15 minutes de temps d'attente estimé, l'usager est incité à rappeler ultérieurement ou choisir à nouveau d'être rappelé.

Enseignements de la littérature scientifique

La proposition de rappel devrait être faite dès l'arrivée dans la file d'attente, sauf dans certaines situations spécifiques, notamment si le temps de traitement des appels en call-back est beaucoup plus important que celui des appels entrants.
B. Legros, O. Jouini, G. Koole (2016), Optimal scheduling in call centers with a callback option

Recommandations

- **Proposer le rappel dès l'entrée dans la file d'attente** : cela permet d'optimiser l'effet positif du rappel sur la réduction de la durée d'attente en faisant sortir des appelants de la file d'attente au plus tôt
- **Associer à la proposition du rappel automatique une information sur la durée estimée d'attente** afin de permettre à l'usager de faire un choix plus éclairé entre l'attente et le rappel
- **Proposer le rappel à différents moments du parcours** d'appel pour permettre à l'usager de reconsidérer son choix en fonction de la durée de l'attente
- **Ajuster le moment où le rappel est proposé en fonction de l'analyse des données sur les choix des usagers :** afin que les propositions correspondent aux moments où le taux d'acceptation est le plus fort
- Si une dissuasion est opérée au-delà d'un certain délai d'attente, **proposer systématiquement le rappel avant d'interrompre l'appel**, afin d'éviter de laisser l'usager sans solution après avoir patienté longtemps pour parler à un agent

Conditions d'activation

QUESTION POSÉE : DANS QUELLES CONDITIONS L'OPTION DE RAPPEL AUTOMATIQUE DOIT-ELLE ÊTRE ACTIVÉE / DÉSACTIVÉE ?

Options possibles

- En fonction du volume d'appels en file d'attente : en-deçà d'un certain volume d'appels en stock, l'activation de l'option n'est pas nécessaire car les délais de prise en charge des appels par les agents sont courts
- En fonction de la courbe d'appels : si cette courbe d'appels est très régulière, il est possible de déterminer à l'avance les moments auxquels l'option doit être active
- En fonction des heures de la journée : par exemple, en cas d'interruption du service durant la pause méridienne, l'option de rappel doit être désactivée suffisamment tôt dans la matinée
- En fonction des motifs d'appels : l'activation du rappel peut être conditionnée aux motifs des appels (ex : motifs complexes pour orienter les rappels vers des experts)

Enseignements de la littérature scientifique

La politique optimale consiste à déterminer un seuil du nombre de personnes dans la file d'attente pour parler à un agent, pour déclencher le rappel. Au-dessus de ce seuil, le rappel doit être proposé et assuré dans un délai défini par l'organisation.

Expérience Urssaf

- Analyser les flux des organisations (identifier la répartition des appels et vérifier la capacité de traitement)
- A partir de l'analyse des flux de chaque Urssaf, définir l'organisation adaptée et personnalisée (solution librement activable et désactivable, activité unique ou mixte, équipe dédiée ou non ...)
- Vérifier après la mise en place et réajuster si besoin

Expérience France Travail

- Limiter le nombre de rappels acceptés en fonction du flux d'appels entrants

Recommandations

- ✓ Analyser les flux d'appels de manière à identifier les régularités (périodes de pic ou de creux) et prévoir l'activation / désactivation du dispositif en conséquence.
- ✓ Déterminer des repères pour encadrer l'activation de l'option. Ex : lorsque le ratio du nombre d'agents connectés par appel en file d'attente est inférieur à 1 pour 2.
- ✓ Désactiver l'option de rappel suffisamment en amont de la fermeture du service pour s'assurer que les rappels générés puissent tous être traités avant la fin de la journée.

Agents mobilisés

QUESTION POSÉE : QUELS SONT LES AGENTS QUI PRENDRONT EN CHARGE LE RAPPEL DES USAGERS ?

Options possibles

Option 1 Le rappel est pris en charge uniquement par les agents du centre d'appels	Option 2 Le rappel est pris en charge par des agents autres que ceux du centre d'appels	Option 3 Le rappel est réparti entre différentes catégories d'agents
Modalités possibles : • Les agents du centre d'appel prennent en charge indifféremment les appels entrants et les rappels • Une partie des agents du centre d'appels est spécialisée pour le traitement des rappels. Cela peut être utile pour favoriser la montée en compétences des nouveaux agents	Modalités possibles : • Les rappels sont réalisés par des agents du support. Cela permet de renforcer les liens front / back office. • Les rappels sont réalisés par des agents des plateformes mails / courriers. Cela peut contribuer à renforcer la conscience des agents des synergies entre canaux (un appel non traité se traduit souvent par une demande par courriel)	En identifiant les choix demandant une expertise au niveau du serveur vocal interactif, le rappel peut être orienté selon les choix vers les agents du centre d'appels ou vers des agents experts. Cela permet de mobiliser le bon niveau d'expertise, mais aussi de pouvoir activer plus finement le rappel en fonction de la disponibilité des différentes catégories d'agents

Expérience Urssaf

- Les appels entrants et sortants sont en général pris en charge par les mêmes agents, mais certains plateaux ont fait le choix de confier ces appels aux agents en charge de la gestion des courriels
- Le rappel est une **opportunité** de confier des activités de téléphonie à des collaborateurs du support (levier dans une logique de ***middle office***)

Recommandations

✓ Questionner le schéma pertinent en fonction du contexte du service :

- Y a-t-il au sein du service des agents du back office ou en charge d'autres canaux de contact qui pourraient assurer des rappels ?
- Est-il possible de distinguer au sein du serveur vocal interactif des motifs d'appels qui pourraient être orientés grâce au rappel vers des agents experts ?
- L'activité de rappel est-elle adaptée pour accompagner la montée en compétences des nouveaux agents ?

✓ Laisser la latitude au niveau local pour adapter l'organisation des rappels à son contexte propre

✓ Lorsque les rappels sont réalisés au sein du centre d'appels (option 1), les répartir sur l'ensemble des agents pour faire profiter à tous de ce contexte d'appels plus apaisé

Volumes et créneaux de rappels

QUESTIONS POSÉES : QUEL VOLUME DE RAPPELS RÉALISER ? À QUEL(S) MOMENT(S) LES PLANIFIER ?

Options possibles

- En continu, en intégrant les rappels dans la file d'attente des appels entrants. Cette option permet de s'engager auprès de l'usager sur un délai maximal pour être rappelé (ex : dans les 3h, sous 24h). Elle suppose de définir des règles de priorisation et d'ajuster le nombre de rappels programmés en fonction du volume d'appels entrants.
- Sur des plages prédéfinies : sur les plages creuses, en fin de journée après la fermeture du service, pendant les heures supplémentaires des agents, sur des créneaux permettant l'élargissement du service à d'autres fuseaux horaires. Cette option permet d'anticiper le stock de rappels à constituer en fonction du temps programmé pour les réaliser.

Expérience Urssaf

- Les rappels sont intégrés à la file d'appels entrants et l'usager est rappelé dès qu'un agent est disponible. En complément, l'Urssaf est en train de déployer le rappel sur rendez-vous. Les créneaux de rappel proposés aux usagers correspondent alors aux heures creuses.
- La priorisation des rappels se fait à partir de l'analyse des données de réitération, des appels abandonnés par les usagers et des rappels non aboutis de la veille.
- La proposition de rappel est désactivée de 30 minutes à 2h avant la fermeture du service, pour s'assurer que les stocks de rappel de la journée puissent être écoulés.

Expérience France Travail

- Les rappels sont programmés dans les 2h suivant la demande, ils sont intégrés dans le système de gestion de la file d'attente de façon à être traités dans ce délai. Lorsque le délai de 2h est atteint, le système sélectionne un conseiller.
- Le nombre de rappels à stocker est paramétré en lien avec les files d'attente par région.

Recommandations

- Avant de mettre en place le rappel, analyser : les flux entrants et créneaux de pics d'appels ; le taux d'occupation des agents ; le taux de réitération des usagers.
- Ajuster le stock de rappels à réaliser en fonction du nombre d'appels entrants en file d'attente, du nombre d'agents disponibles, des taux d'abandon et de réitération.
- Afin d'éviter que l'usager ne réitère son appel avant d'avoir été rappelé, réaliser les rappels dans un délai d'attente raisonnable.
- S'assurer de réaliser les rappels dans la journée pour simplifier le pilotage et la gestion du flux d'appels. Cela nécessite de désactiver l'option de rappel suffisamment en amont de la fermeture du service.

Zoom : Optimiser le décroché usager

Pour être efficace, le rappel doit aboutir au décroché de l'usager. L'expérience des services qui ont mis en place l'option de rappel indique :

- **Que les rappels aboutissent dans une majorité des cas** : pour les services disposant de données exploitables, les rappels aboutissent dans une proportion variant entre 87 et 94 % des cas. Le nombre moyen de tentatives réalisées par le service est proche de 1.
- **Que des moyens existent pour renforcer l'efficacité du dispositif** de rappel et optimiser les chances que l'usager décroche.

Expérience Urssaf

- **Lorsque le rappel est effectué sur un créneau choisi par l'usager, les rappels sont décrochés par l'usager dans quasiment 100 % des cas.** Cela augmente également l'efficacité de l'échange, car l'usager a en général pris le temps de préparer son dossier en vue de l'appel.

Expérience France Travail

- **L'agent tente un seul rappel** et **laisse un message vocal** à l'usager si ce dernier ne décroche pas.
- Si l'usager réitère son appel avant d'avoir été rappelé, il est **averti qu'un rappel est prévu** et peut choisir soit de l'attendre, soit de revenir en file d'attente pour parler à un agent.

Recommandations

- Déterminer le nombre de tentatives de rappels à réaliser et le délai maximum de rappel (par exemple, une tentative par demi-journée ou toutes les deux heures), en s'assurant d'honorer les rappels dans la journée.
- Proposer un créneau de rappel à l'usager, en ciblant des créneaux correspondant aux heures creuses du service ou à des créneaux banalisés pour les rappels. Si possible, permettre à l'usager d'indiquer ses disponibilités.
- Afficher le numéro du service, voire si possible le nom du service, afin de rassurer l'usager quant à la provenance de l'appel.
- Indiquer clairement au moment de la proposition de rappel le moment auquel l'usager sera rappelé et le numéro qui s'affichera lors du rappel, si celui-ci est différent du numéro du service.

Choix de l'outil

QUESTION POSÉE : COMMENT FAIRE ÉVOLUER SA SOLUTION DE TÉLÉPHONIE POUR INTÉGRER LA FONCTIONNALITÉ DE RAPPEL AUTOMATIQUE ?

Options possibles

- Recourir à la solution de téléphonie déployée dans votre service : les solutions de téléphonie des services publics proposent généralement une offre de base pour l'option de rappel
- Acquérir une solution dédiée, si la solution de téléphonie ne couvre pas l'option de call-back ou n'offre pas les fonctionnalités souhaitées

Expérience Urssaf

- En amont de la programmation technique de l'option de rappel, **il convient de bien définir le parcours usagers et ce que le rappel implique pour les agents**, afin de faire les bons choix et d'éviter de trop nombreuses manipulations techniques
- Au-delà des sujets opérationnels, il faut tenir compte dès le départ du **besoin de valorisation des résultats** et de mise en cohérence du suivi du rappel avec le reste de l'activité téléphonique

Expérience France Travail

- Les **paramétrages du rappel (règles de gestion, durée, etc.) ont été définis initialement** sur les conseils du prestataire de téléphonie, puis adaptés à l'usage.
- Les **superviseurs locaux ont ensuite progressivement pris la main** sur ces paramètres.

Recommandations

- Privilégier un recours à la solution existante :
  - afin d'avoir une console unique de supervision (évite de devoir recourir à deux outils distincts)
  - pour limiter le surcoût, qui se limite alors généralement au coût du développement technique à intégrer au marché en cours
- Lister les fonctionnalités et options souhaitées et les comparer à celles qui sont nativement offertes par l'outil de téléphonie
- Formaliser une expression de besoins claire, incluant les fonctionnalités à destination des agents : inclusion de la mention du rappel dans le bandeau de la solution de téléphonie, notification sonore pour le cas où des agents gestionnaires ou en charge de la réponse aux emails prennent en charge les rappels, etc.
- Le service de rappel doit être directement paramétrable par le centre d'appel pour s'adapter au mieux à la réalité du flux et aux possibilités de prise en charge (activation / désactivation rapide, changement des horaires et délais de rappel).

4 Comment mettre en œuvre concrètement l'option de rappel dans mon réseau ?

Cadrage et déploiement de la mise en œuvre du rappel

Expérimenter et ajuster 24
Déployer 25
Piloter 26
Zoom : conduite du changement 27
Synthèse : les facteurs clés de succès selon l'Urssaf 28

Expérimenter et ajuster

QUESTION POSÉE : COMMENT TESTER LES OPTIONS DE MISE EN ŒUVRE DÉCRITES DANS LA PARTIE 3 ?

Pourquoi une phase d'expérimentation ?

- Pour tester et ajuster les options de mise en œuvre
- Pour favoriser l'adhésion des équipes
- Pour maximiser le rapport coûts-bénéfices ; l'expérimentation permettant de tester la fonctionnalité uniquement dans un nombre limité de centres

Expérience Urssaf

- Le rappel a été déployé suite à une phase d'expérimentation de 18 mois
- L'expérimentation a permis de favoriser l'adhésion des équipes et de lever les blocages, notamment la crainte de la charge de travail et de la pression associées
- La phase d'ajustement s'est fondée sur une démarche d'**amélioration continue** en prenant en compte :
  - L'analyse des flux des centres d'appels
  - L'identification de la répartition d'appels
  - La vérification de la capacité de traitement et le réajustement si besoin
  - Le retour d'expériences des pilotes

Expérience France Travail

- Le rappel n'a pas été déployé selon une logique d'expérimentation en tant que telle, mais une période de mise en place de plusieurs mois a été nécessaire pour ajuster les paramètres du dispositif.

Recommandations

- Prendre en compte la durée de la **phase d'étude de faisabilité technique** de la solution de téléphonie pour l'expérimentation
- Tester sur **plusieurs centres locaux**
- **Choisir ses pilotes avec soin** : ces derniers doivent être moteurs car ils seront amenés à effectuer des remontées et répondre aux sollicitations régulièrement
- Suivre les expérimentations de près en **favorisant la remontée d'éléments** avec des ateliers, questionnaires, etc.
- **Accompagner les équipes** pour adapter le dispositif
- Mettre en œuvre une **démarche d'amélioration continue** à l'aide d'enquêtes, groupes de travail, réunions régulières, etc.

Déployer

QUESTION POSÉE : COMMENT GÉNÉRALISER LA MISE EN ŒUVRE DE LA FONCTIONNALITÉ DU RAPPEL, AU-DELÀ DES ORGANISATIONS PILOTE ?

Quelle stratégie de généralisation ?

Expérience Urssaf

Le déploiement a visé à proposer une solution sur-mesure et en fonction du besoin :

- À partir de l'analyse des flux de chaque Urssaf, une organisation adaptée et personnalisée a été définie : console simplifiée pour activer/désactiver le rappel, intégration du rappel dans les outils de supervision, activité unique ou mixte, équipe dédiée ou non, etc.
- Le déploiement a été progressif et s'est appuyé sur une analyse des flux de chaque Urssaf régionale
- Les vagues de déploiement ont été constituées en regroupant des centres proches géographiquement, afin de favoriser le partage d'expériences et l'entraide

Quel degré de liberté du niveau local ?

Les modalités de déploiement et la marge à laisser au niveau local dans la définition des options de mise en œuvre du rappel dépendent grandement du statut de ces centres locaux et de leur degré d'autonomie à l'égard de l'échelon national.

Expérience Urssaf

- Le rappel a été présenté comme une option aux centres locaux et sa mise en œuvre s'effectue sur la base du volontariat des centres
- Les marges de manœuvre ont été cadrées au niveau national par des principes structurant (par exemple, ne pas activer le rappel sur les heures non ouvrées)
- Chaque manager de plateforme téléphonique a la possibilité d'activer le rappel et de le positionner en temps réel à différents moments de l'appel (entrée de l'appel dans la file d'attente, pendant la file d'attente, etc.).
- Des outils de pilotage du rappel (console simplifiée d'activation, intégration du rappel dans les outils de supervision) ont été mis à disposition de chaque Urssaf

Expérience France Travail

- Le paramétrage des options de mise en œuvre a été effectué par la direction générale, qui progressivement a donné la main aux plateformes régionales

Piloter

QUESTION POSÉE : QUELS INDICATEURS METTRE EN PLACE POUR RÉPONDRE AUX DIFFÉRENTS BESOINS DE PILOTAGE ?

Le pilotage recouvre différents enjeux :

- La supervision de l'option de rappel, à chaud, pour assurer son bon fonctionnement (activation de l'option, programmation des rappels, etc.).

  Exemples d'indicateurs à suivre : taux d'occupation des agents, nombre d'appels en file d'attente, taux d'abandon des appels

- Le pilotage en tant que tel visant à identifier les problématiques et à accompagner au mieux les centres d'appels en ajustant si nécessaire le paramétrage de l'option.

  Exemples d'indicateurs à suivre : volumes de rappels et comparaison entre plateformes, taux d'aboutissement des rappels, taux d'acceptation de la proposition de rappel, durée des rappels, taux de réitération

- Le suivi stratégique, pour rendre compte de la valeur du dispositif et de son intérêt.

  Exemples d'indicateurs à suivre : impact sur le taux de décroché, satisfaction agent, satisfaction usager

Expérience Urssaf

- Il a été mis à disposition des Urssaf des outils leur permettant de piloter la solution de rappel (console simplifiée pour activer/désactiver la fonctionnalité, intégration du rappel dans les outils de supervision)
- Une fois l'option de rappel déployée et opérationnelle, une réflexion est nécessaire pour intégrer pleinement les données du rappel automatique dans le pilotage global de l'activité téléphonique.

SUIVI	INTÉRÊT/OBJECTIF
Suivi des appels	Intégration des rappels dans les suivis des appels entrants
Suivi des agents	Intégration des rappels dans les suivis des agents (états des connexions, identification de la part des appels entrants et des rappels, etc.)
Suivi convention d'objectifs et de performance	Intégration des rappels dans le taux d'appels aboutis

Zoom : conduite du changement

Selon les organisations, la mise en place du rappel automatique peut représenter un enjeu de transformation plus ou moins important. Il s'agit ici d'étudier la démarche de conduite de changement accompagnant le déploiement du rappel.

Expérience Urssaf

Le déploiement s'est fait par région et a été suivi par des groupes experts dans l'accompagnement au changement. À chaque évolution, étaient proposés :

- Des supports de présentation de la solution
- Des kits de formation ou des webinaires disponibles en replay lorsque cela est nécessaire
- Un appui sur les relais en région (pilotes *front office*, réseau des hyperviseurs, réseau des marketeurs)
- Une communication intranet
- Un dossier partagé accessible à tous

Expérience France Travail

- La fonctionnalité a été présentée aux centres locaux comme une innovation en termes d'offres de services et a été acceptée

Quelles actions de formation proposer ?

Les actions de formation doivent cibler deux niveaux :

1. Les **agents**, avec un accompagnement et une valorisation du rappel pour leur montrer l'intérêt et l'enjeu de valorisation du métier de téléconseiller
2. Les **managers de centres d'appels**

Les actions peuvent être de nature différente :

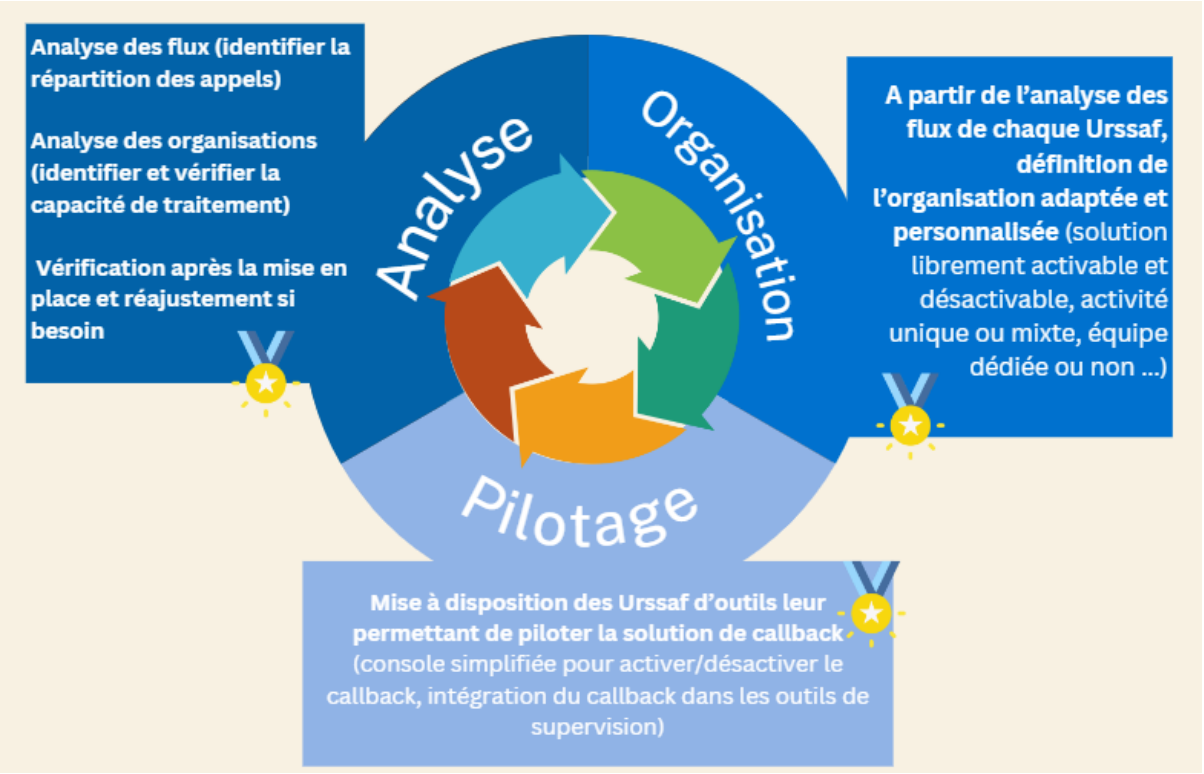
- **Modules de formation** avec supports de communication
- **Actions collectives** avec ateliers thématiques, réflexions communes et partage d'expériences

Comment favoriser l'adhésion des équipes ?

L'adhésion des équipes à la fonctionnalité du rappel peut être facilitée par :

- Des enquêtes auprès des équipes
- La prise en compte de l'effort de l'agent à toutes les étapes du processus
- L'accompagnement des agents en période de forte charge
- La mise à disposition d'outils et de remontées pour lever les irritants
- La phase d'expérimentation, qui permet d'identifier des ambassadeurs portant l'adhésion des métiers

Expérience de l'Urssaf : facteurs clés de succès



Synthèse des facteurs clés de succès :

- Un *sponsorship* au plus haut niveau (Direction générale)
- Une analyse des flux pour proposer le parcours usager le plus pertinent
- Une adaptation et personnalisation de la solution pour chaque Urssaf (fonctionnalité activée, etc.)
- Un dispositif d'accompagnement qui privilégie l'autonomie des collaborateurs dans la montée en compétence (dispositif de e-learning depuis leur poste)
- Intégration d'une approche marketing pour mesurer en continu la valeur ajoutée pour les utilisateurs

Présentation de la DITP

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) pilote le programme de transformation publique défini par le Gouvernement pour une action publique plus proche, plus simple et plus efficace. L'objectif : améliorer concrètement la vie des Français et des agents publics.

Les équipes de la DITP ont 4 missions principales :

- assurer la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement sur tout le territoire,
- coordonner l'action des administrations pour simplifier les démarches et améliorer la qualité du service pour les usagers,
- porter, avec ses partenaires interministériels, l'innovation, le développement des compétences, la transformation des organisations, des pratiques managériales et de la gestion publique,
- accélérer les projets à fort impact des administrations avec l'appui de ses équipes de consultants internes et d'experts, ainsi que du Fonds pour la transformation de l'action publique (FTAP).

En savoir plus :

www.modernisation.gouv.fr