



USAGERS - AGENTS

ACTEURS DE LA RELATION



Recueil des BONNES PRATIQUES

Paris - Jeudi 19 Juin 2014

Ce recueil regroupe les bonnes pratiques présentées lors du salon « Usagers, agents : acteurs de la relation ».

L'événement s'est tenu le 19 juin 2014 aux ministères économiques et financiers, à Paris, et a été organisé par le secrétariat général pour la modernisation de l'action publique et le secrétariat général des ministères économiques et financiers.

Le recueil est destiné aux praticiens de la relation de service et du management collaboratif au sein des services publics.

Relation de service

■ Stratégie multicanal

L'accueil unique multicanal
Mairie de Vincennes 6

La relation client multicanal
iDTGV, filiale de la SNCF 7

Le mémo 39 39
Direction de l'information légale et administrative 8

■ Applications mobiles

Une application « Caf – Mon compte » pour gérer ses démarches : simplicité et mobilité au service de la relation usagers
Caisse nationale d'allocations familiales 9

DansMaRue, une application open source pour améliorer la qualité de l'espace public et les relations avec les usagers
Ville de Paris 10

■ Services en ligne

La promotion de la dématérialisation auprès des auto-entrepreneurs
Agence centrale des organismes de sécurité sociale 11

La prise de rendez-vous en ligne
Ministère de l'Intérieur 12

La prise de rendez-vous en ligne
Régime social des indépendants 13

■ Changement de posture de l'administration

Les médias sociaux, outils de valorisation des politiques publiques
Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt 14

Une marque employeur pour améliorer l'image de l'administration et recruter
Marine nationale 15

■ Proactivité

Le SMS, outil d'optimisation de sa relation client
Mutualité sociale agricole 16

Le renforcement de la compétitivité des entreprises à l'international : le Tour de France des experts en douane
Direction générale des douanes et droits indirects 17

L'anticipation de l'expression de l'insatisfaction client
Union nationale des centres sportifs en plein air (UCPA) 18

■ Accompagnement des publics spécifiques et fragiles

Un schéma d'accessibilité pour tous conçu par tous
Ville du Chambon-Feugerolles 19

La relation client solidaire
La Poste 20

L'accès aux droits : être informé et participer
Conseil général de Loire-Atlantique 21

■ Pilotage de la qualité par la mesure

L'auto-évaluation dans les centres d'appels du 17
Gendarmerie nationale 22

La mesure de la réitération ou comment maîtriser vos flux de contacts et améliorer la qualité de service
Caisse nationale d'assurance vieillesse 23

■ Accompagnement des équipes et développement de la culture client

Les métiers de la relation de service : évolution permanente ?
Caisse nationale d'allocations familiales 24

Renforcer la culture client
Air France 25

■ Référentiels d'engagements de service

Rhône-Alpes, première région labellisée Marianne
Région Rhône-Alpes 26

Qualipref : le pilotage par la qualité
Ministère de l'Intérieur 27

■ Écoute des usagers

L'analyse syntaxique des courriels : comment apporter une réponse adaptée ?
Régime social des indépendants 28

La mesure de la satisfaction à chaud
Agence centrale des organismes de sécurité sociale 29

L'analyse de verbatim pour modéliser le parcours des usagers
Secrétariat général des ministères économiques et financiers et KPAM 30

Le management par l'écoute client, l'exemple du baromètre
Air France 31

■ Gestion des réclamations

Le guide des bonnes pratiques du management de l'insatisfaction client
Association pour le management de la réclamation client 32

Management collaboratif

■ Méthodes collaboratives

Le co-développement ou partage de pratiques entre pairs 34

Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

Le BercyCamp, une expérience de co-production des usagers et agents via les réseaux sociaux 35

Ministères économiques et financiers

La symétrie des attentions 36

Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes

Les ateliers de la performance 37

Gendarmerie nationale

■ Réseaux sociaux professionnels

Des profs qui apprennent : RESPIRE, un réseau d'échanges des savoirs professionnels 38

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

WiFiP, le réseau collaboratif professionnel des agents 39

Direction générale des finances publiques

Le management collaboratif des équipes décentralisées 40

Direction générale de l'aviation civile

Le renforcement de l'efficacité opérationnelle grâce au réseau social professionnel 41

L'Oréal

■ Innovation managériale

L'appréciation à 180° et à 360° 42

Direction générale du Trésor

Les audits qualité croisés, richesse et décloisonnement 43

Ministères économiques et financiers

Les Équipes Réactives et Efficaces, (ERE) 44

Le groupe DCNS (constructions navales)

Le laboratoire d'innovation managériale I-MMOVE 45

GDF Suez

■ Agents et innovation

La mission pour le développement de l'innovation participative (MIP) 46

Ministère de la Défense

L'innovation en éducation : développer un réseau de compétences 47

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Le réseau Qualinov 48

Ministères économiques et financiers

L'Observatoire de l'innovation dans le secteur public 49

L'OCDE et le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique

Conférences

■ Conférence 1

13h30-14h10 : L'incitation comportementale (ou « Nudge ») des usagers 51

Direction générale des finances publiques

■ Conférence 2

14h15-14h55 : Quels usages des réseaux sociaux d'entreprises (RSE) dans les administrations ? 52

L'exemple de Diplomatie 2.0

Ministère des Affaires étrangères et du Développement international

■ Conférence 3

15h45-16h25 : Quels défis pour l'innovation participative des ministères ? 53

Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la Gendarmerie nationale et les entreprises La Poste et Poul't

■ Conférence 4

16h30-17h10 : La formation aux attitudes relationnelles par la mise en situation 54

Institut de la gestion publique et du développement économique et Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique



Relation de service

Stratégie multicanal

Applications mobiles

Services en ligne

Changement de posture de l'administration

Proactivité

Accompagnement des publics spécifiques et fragiles

Pilotage de la qualité par la mesure

Accompagnement des équipes et développement de la culture client

Référentiels d'engagements de service

Écoute des usagers

Gestion des réclamations



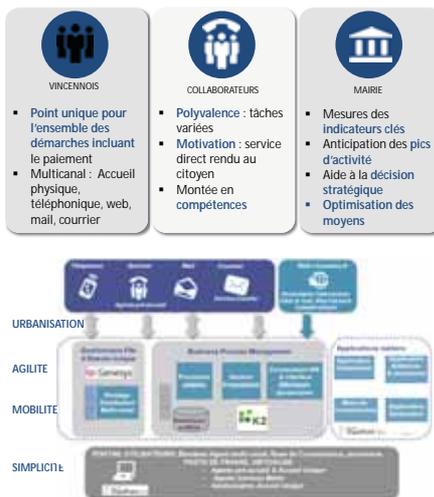


L'accueil unique et multicanal

Améliorer le service rendu aux administrés par une centralisation du traitement de toutes les demandes quel que soit le canal : physique, téléphonique, courrier, internet.

Origine de la démarche

Une volonté politique qui consiste à simplifier les démarches des usagers et moderniser l'image de l'administration à travers un projet transversal et innovant



Résultats obtenus

Pour l'utilisateur, faciliter et simplifier : un interlocuteur unique pour répondre à l'ensemble de ses demandes et démarches incluant le paiement.

Pour l'administration, moderniser et optimiser : s'assurer du traitement et du suivi de la demande de manière efficiente

Principes adoptés

Centraliser les différents flux de demandes et constituer un service unique.

Identifier et formaliser les processus métiers pour favoriser la polyvalence des agents sur l'ensemble des demandes et des démarches des citoyens.

Se doter d'outils informatiques orientés architecture service.

Respecter les recommandations de la CNIL

Conseils de mise en oeuvre

Être à l'écoute des différents acteurs (internes, externes) pour favoriser leur adhésion.

Adopter une mise en oeuvre progressive et itérative du projet : formalisation, intégration, simplification, montée en compétence des équipes.

Mettre en place une gouvernance partagée permettant l'accompagnement au changement



La relation client multicanal

Permettre à nos clients de nous contacter via les canaux de contact qui leur conviennent pour fluidifier nos rapports, améliorer la qualité, le tout en maîtrisant les coûts

Origine de la démarche

IDTGV a longtemps privilégié le courriel alors que les différents modes de communication se complètent

L'éventail des canaux de contact a été repensé et élargi pour renforcer le sentiment de proximité



Résultats obtenus

Augmentation des appels : canal de réassurance privilégié par nos clients

Développement du « selfcare » : autonomie pour les échanges, l'impression des billets...

Développement du chat, très apprécié des clients et des conseillers

Des conseillers multi-compétents et engagés
IDTGV élu « Service client de l'année » (Transport de personnes) en 2012, 2013 et 2014, avec 79% de clients satisfaits

Principes adoptés

Des délais de traitement courts et une prise en charge rapide

Une qualité optimale des réponses : fond, forme, homogénéité

Un éventail de canaux répondant aux attentes des clients

Une information proactive aux moments clé du voyage

Un pilotage à la fois qualitatif et quantitatif de la Relation Client

Conseils de mise en oeuvre

Symétrie des attentions : prendre soin des équipes pour qu'elles adhèrent à la démarche et prennent soin des clients

Identifier et éventuellement adapter les indicateurs clé pour optimiser et rendre cohérent la relation multicanal

Suivre les tendances de la Relation Client pour rester proche des clients

Privilégier l'Expérience Client



« Le mémo du 3939 »

L'envoi, en temps réel, d'un document personnalisé au format web pendant la conversation téléphonique.

Origine de la démarche

Moderniser le centre d'appels en l'enrichissant avec de nouveaux services à distance

Première innovation : parvenir à envoyer une trace écrite complète de la réponse téléphonique en temps réel



Résultats obtenus

75% des usagers estiment que l'envoi des mémos est utile pour accomplir leurs démarches et 83% trouvent le mémo clair (source BVA 2014)

Réduction de la durée moyenne de communication (DMC) au 3939 : réduction de 38sec entre le 1er trimestre 2013 et le 1er trimestre 2014 !

Une économie réalisée de 350 000 euros depuis octobre 2013

Principes adoptés

Améliorer le service aux usagers par téléphone tout en maîtrisant les coûts

Engager le service en donnant l'intégralité de la réponse téléphonique de l'Administration

Utiliser pleinement les possibilités des terminaux mobiles

Conseils de mise en oeuvre

Ce service, totalement orienté « mobilité » est une brique technique universelle qui peut être mis en œuvre par tout service téléphonique utilisant une base de données au format web

On peut ainsi transmettre n'importe quel document dématérialisé sur un « simple coup de fil »



Une application « Caf – Mon compte » pour gérer ses démarches

Simplicité et mobilité au service de la relation usagers

Origine de la démarche

30 % des visites du site Caf.fr se font à partir d'un smartphone
L'application « Caf-Mon Compte », disponible gratuitement depuis janvier 2014, donne accès aux démarches les plus élémentaires



Résultats obtenus

Près de 500 000 allocataires ont téléchargé l'application depuis son lancement
Notée 4/5 sur les stores Android (52 %) et Apple (48%) avec plus de 3 000 notations
Plébiscitée par les usagers comme simplifiant leur relation avec la Caf
Nouvelles évolutions prévues en 2014 : services pour les étudiants (conservation du logement et étudiant boursier) et des parents (allocation de rentrée scolaire)

Principes adoptés

Responsive design : adaptation de l'ensemble de son site internet à tous types d'écrans

Gestion sécurisée du compte allocataire qui couvre les informations personnelles, la consultation des droits, le suivi des versements, le suivi de ses demandes, les attestations de paiement, le relevé de situation

Conseils de mise en oeuvre

Adopter une approche globale de la stratégie mobile basée sur l'analyse des usages
Faire des choix technologiques pérennes
Accompagner la sortie de l'application d'une communication forte en interne puis en externe
Prévoir un dispositif de veille sur les commentaires usagers dès le lancement
Mettre en place d'une équipe projet resserrée et pluridisciplinaire

Pour plus d'informations, contacter :

Sabrina HELAINE-PINSARD sabrina.helaine-pinsard@cnaf.fr
06 26 15 54 13 www.caf.fr



MAIRIE DE PARIS 

DansMaRue, une application open source pour améliorer la qualité de l'espace public et les relations avec les usagers

Une plateforme partagée de signalement et traitement des anomalies constatées sur l'espace public

Origine de la démarche

Pour une évolution numérique Web 2.0, plus collaborative, participative et sociale
Mise en place d'une application mobile simple et interactive améliorant la qualité de l'espace public



Résultats obtenus

Plus de 30 000 anomalies ont été traitées via l'application depuis son ouverture au public en juin 2013

Une application mobile facilement interfaçable avec des SI tiers : l'expérimentation a montré la nécessité de faire interfacier l'application avec les outils des partenaires de la Mairie de Paris, destinataires de certaines anomalies afin de les traiter directement

Principes adoptés

Le signalement d'une anomalie est possible via un formulaire sur Internet ou via l'application mobile

La mise en place d'un backoffice (outil cartographique, workflow, outil statistique...) pour le traitement des demandes selon une démarche agile

Un développement s'appuyant sur des codes open source pour faciliter l'ouverture du service à d'autres territoires

Conseils de mise en oeuvre

Le déploiement de l'application sur un secteur restreint (en particulier pour tester la nomenclature de classement des anomalies et les fonctionnalités attendues par les services) et auprès d'un nombre limité de testeurs d'abord internes puis externes avant une extension progressive semble incontournable

Une démarche interne d'accompagnement au changement est indispensable

Pour plus d'informations, contacter :

regis.leroux@paris.fr, 01 71 28 59 13 • jean-philippe.clement@paris.fr, 01 43 47 77 05 • pierre.levy@paris.fr, 01 43 47 64 11



La promotion de la dématérialisation auprès des auto-entrepreneurs

Action de communication pour inciter les auto-entrepreneurs à effectuer les démarches en ligne

Origine de la démarche

Population d'auto-entrepreneurs hétérogène tant au niveau du profil que du comportement, peu familiarisée avec la dématérialisation

Charge de travail importante tant en front-office qu'en back-office



Le portail des **auto-entrepreneurs**



Résultats obtenus

Identification des services cible répondant à des événements de vie pas ou peu couverts par l'Urssaf

Expérimentation de 3 actions de promotion de la dématérialisation de juillet à novembre 2013 ayant conduit à évolution globale du taux de dématérialisation sur la population d'auto-entrepreneurs de 12 points entre le T1 et T4 2013 sur les 5 régions expérimentatrices

Principes adoptés

Nécessaire modélisation du parcours auto-entrepreneur pour identifier les services cibles à forte valeur ajoutée pour l'Urssaf (gain de temps sur le traitement d'une déclaration papier, diminution du flux...)

Expérimentation nécessaire avant généralisation des actions à l'ensemble des Urssaf
Déploiement sur la base d'un kit de généralisation

Conseils de mise en oeuvre

Modélisation du parcours de vie en fonction des événements de vie de l'utilisateur

Identification, sur la base du parcours, de tous les moments/supports opportuns pour privilégier la promotion des services en ligne et les promouvoir auprès des auto-entrepreneurs

Choix dans un premier temps d'actions faciles à mettre en oeuvre avec un fort impact sur le taux de dématérialisation

Pour plus d'informations, contacter :

Malika HIJRA malika.hijra@acoss.fr
01 77 93 67 44



La prise de rendez-vous en ligne

Offrir aux usagers étrangers une prise de rendez-vous à distance et les accompagner dans cette transition numérique

Origine de la démarche

Une nécessaire mutation des procédures administratives vers le numérique pour répondre à une demande en perpétuelle augmentation tout en préservant la qualité de service



Résultats obtenus

Grâce à la prise de rendez-vous en ligne, couplé au renseignement à distance, la préfecture est passée en 6 mois de 1500 passages/jour à 900

Les halls d'accueil ne sont plus saturés, les files d'attente sont divisées par 2 et les entretiens au guichet se font dans l'apaisement

Une augmentation conséquente de la satisfaction des usagers et une mutation dans la relation agent/usagers

Principes adoptés

La prise de rendez-vous: l'utilisateur saisit un formulaire en ligne réceptionné par un agent sur une adresse fonctionnelle.

L'envoi de la convocation: l'agent retourne à l'utilisateur une convocation personnalisée et la liste des pièces à fournir correspondant à sa situation.

Le suivi : l'utilisateur peut à tout moment interroger le service via une adresse mail dédiée

Conseils de mise en oeuvre

Envoyer la convocation en version PDF pour plus de sécurité

Constituer une liste de pièces à fournir pour chaque type de titre de séjour et les nommer par code AGDREF pour faciliter le travail de recherche de l'agent

Créer un maximum de réponses-type répondant aux questions les plus posées en utilisant un vocabulaire adapté

Pour plus d'informations, contacter :

Cidalia KACHOURI cidalia.kachouri@seine-saint-denis.gouv.fr - 01 41 60 57 29
Marine HERLEM marine.herlem@seine-saint-denis.gouv.fr - 01 41 60 25 26



La prise de rendez-vous en ligne

Expérimenter des modalités de prise de rendez-vous en ligne pour améliorer l'accessibilité du service aux assurés

Origine de la démarche

Accompagner la mise en œuvre d'une organisation cible d'accueil physique, articulée autour de plusieurs niveaux d'offre de service, par la simplification du dispositif de prise de rendez-vous



Résultats obtenus

Retours sur l'expérimentation menée auprès de 2 caisses :

430 RDV pris sur Internet pour la caisse des Alpes depuis novembre 2013

373 RDV pris via l'application mobile de la caisse Provence-Alpes depuis juin 2013

Retours positifs en termes d'appropriation par les assurés, de satisfaction et d'efficacité d'opérationnelle et riches en enseignements pour une généralisation du dispositif

Principes adoptés

L'accueil sur RDV est conçu comme la réponse organisationnelle privilégiée pour la mission de conseil et d'expertise.

La prise de RDV en ligne doit s'intégrer à un processus plus global :

- de détermination du niveau de réponse approprié
- d'autonomisation des assurés
- d'amélioration de l'accessibilité aux services
- d'articulation avec l'organisation interne

Conseils de mise en oeuvre

Le dispositif doit s'appuyer sur une réflexion, que l'expérimentation renforce, pour préciser :

- les conditions optimisées de l'accueil sur RDV
- les différentes fonctionnalités à prévoir
- l'organisation opérationnelle des circuits internes
- l'accompagnement RH et formation

Une intégration dans le projet de GRC permet une approche transverse de la réponse à l'assuré.



Les médias sociaux, outils de valorisation des politiques publiques

Utiliser les outils de communication d'aujourd'hui pour permettre à l'administration de rester proche de ses usagers

Origine de la démarche

Transition digitale opérée par le ministère pour répondre à l'évolution des pratiques de nos usagers

Utiliser les médias sociaux, c'est faire le choix d'une communication tournée vers nos usagers



Résultats obtenus

Modernisation de l'image du ministère par la promotion des politiques publiques au travers des médias sociaux.

Renforcement de la relation de confiance en l'administration.

Présence digitale qui répond aux attentes des usagers :

- Plus de 18 200 abonnés sur le compte Twitter : multiplication par 5 en moins de 2 ans
- Plus de 26 000 fans sur la page Facebook (contenu riche sur notre agriculture et notre alimentation)

Principes adoptés

Utiliser le potentiel des médias sociaux à savoir diffuser de l'information, couvrir l'actualité en temps réel, promouvoir les politiques publiques et échanger avec les usagers.

Communiquer au bon moment et sur le bon support selon les thématiques

Conseils de mise en oeuvre

Développer une communication sur mesure selon sa cible

Être réactif et proactif

Diffuser un contenu exclusif

Proposer un service inédit (contenu réalisé uniquement pour les médias sociaux)

Être à l'écoute des communautés grâce à la veille sur les médias sociaux



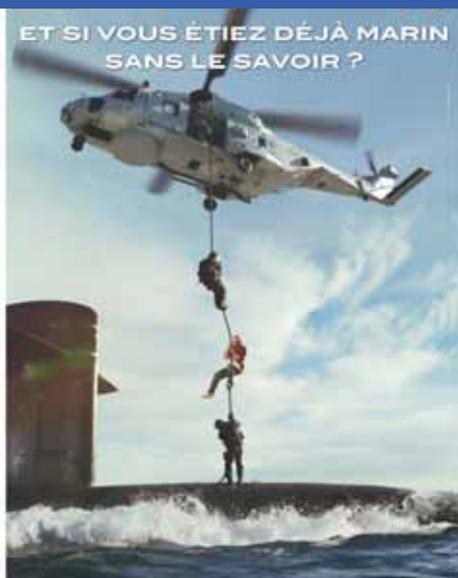
LA MARINE RECRUTE
ETREMARIN.FR

Une marque employeur pour améliorer l'image de l'administration et recruter

Le cas de la Marine nationale au travers de son site Internet Etremarin.fr

Origine de la démarche

Face aux difficultés récurrentes pour recruter 3000 marins chaque année, la Marine nationale a lancé une campagne de communication autour d'une marque employeur au positionnement immersif pour attirer les talents dont elle a besoin



Résultats obtenus

Cette campagne a fait l'objet d'une évaluation réalisée par un institut spécialisé qui a permis de vérifier la qualité des créations et du plan média associé.

La stratégie déployée, « Drive to Web », nous permet de mesurer l'efficacité de la campagne grâce à la quantité et la qualité des visites sur etremarin.fr, puis le nombre de candidatures en ligne et enfin les dossiers ouverts dans les centres de recrutement

Principes adoptés

Le positionnement de marque retenu est celui de l'immersion (dans les métiers, l'histoire de la Marine, les équipes), très différenciant. La marque « être marin » est le reflet de ce positionnement

La définition des messages et contenus que la Marine nationale souhaite faire passer s'est faite dans le cadre d'une démarche participative

Conseils de mise en oeuvre

Le succès d'une campagne de communication dépend d'une part de l'analyse stratégique initiale des enjeux et des objectifs afin d'établir le concept de communication le plus adapté à la problématique

Il s'agit d'autre part de piloter à la performance le plan média et de l'adapter en fonction des résultats mesurés

Le retour sur investissement est alors très intéressant

Pour plus d'informations, contacter :

LV Loïc MARRASSÉ loic.marrasse@intradef.gouv.fr 01 53 42 83 15
Site : www.ETREMARIN.FR



Le SMS :

outil d'optimisation de sa relation client

Améliorer la satisfaction de ses clients,
réduire le nombre de contacts entrants ; le SMS un outil efficace,

Origine de la démarche

Vérifier la pertinence de l'usage du SMS comme canal de la relation client, identifier les utilisations les plus appropriées et les conditions d'optimisation de ce média dans une stratégie multi canal



Résultats obtenus

Réassurance

- Questionnement sur la prime de Noël : réduction de 30 % des contacts entrants

Incitation à l'action

- Déclaration de ressources : augmentation de 15% de retour

Facilitation de l'accès aux droits

- Progression constatée entre 3,5 % et 16% selon les cas

Proximité et instantanéité

- 90 % de taux d'ouverture du message sur SMS vs 20% pour le mail

Satisfaction

- Canal jugé utile par 96 % des destinataires et plébiscité pour 80 % d'entre eux

Principes adoptés

Usage du canal SMS pour :

- Réduire les contacts entrants en rassurant les clients sur les dates de paiement ou le traitement de leur dossier
- Faciliter l'accès aux droits en rappelant les actions à réaliser pour en bénéficier
- Promouvoir les services en incitant les usagers à y souscrire

Mise en place d'une coordination interne transverse

Conseils de mise en oeuvre

- Définir au préalable l'objectif attendu
- Bien identifier et cibler les destinataires
- Eviter les campagnes de masse non ciblée (coût)
- Combiner et coupler avec un autre canal (mail par ex.)
- Veiller à la cohérence et la complémentarité avec les informations existantes
- Soigner la structure et la rédaction du message
- Evaluer la satisfaction des clients et l'atteinte des objectifs

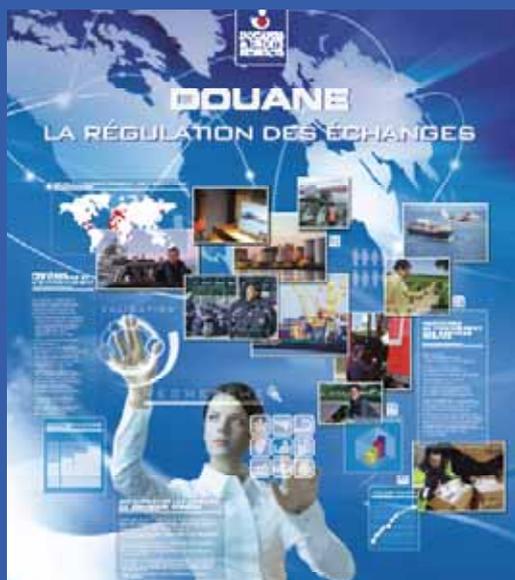


Le renforcement de la compétitivité des entreprises à l'international

Tour de France des Experts en douane : la douane simplifie les procédures et accompagne les entreprises dans leur développement

Origine de la démarche

Aller à la rencontre des entreprises pour recueillir leurs attentes, partager des informations sur le commerce international et les réglementations européennes et les accompagner dans leurs projets et leurs démarches douanières



Résultats obtenus

Renforcement de la compétitivité de la France à l'international grâce à des entreprises :

- Informées : sur les évolutions des réglementations européennes et du commerce international
- Préparées : aux démarches administratives permettant des gains de compétitivité (report paiement TVA)
- Epaulées : par des experts qui les accompagnent dans leurs projets pour choisir la meilleure stratégie
- Écoutées : par une administration désireuse de construire avec eux un service toujours plus personnalisé

Principes adoptés

Des informations : sur l'actualité du commerce international

Une matinée de tables rondes animées par des experts douaniers avec des témoignages d'entreprises

Des échanges : écouter les entreprises et recueillir leurs attentes

Une après-midi consacrée à des entretiens personnalisés et des ateliers thématiques proposés aux entreprises

Conseils de mise en oeuvre

- Solliciter des entreprises ayant bénéficié de l'expertise apportée par la douane pour témoigner
- Cibler des entreprises locales susceptibles d'être concernées
- Suivre les inscriptions en ligne et préparer visuels, badges, interventions, discours et salle pour accueil des participants et gestion des entretiens
- Choisir des interlocuteurs de confiance parmi les spécialistes réglementaires de la direction

Pour plus d'informations, contacter :

Brigitte CHAPLAIN-POUCH 01 57 53 47 11 • Sophie COUSIN 01 57 53 43 18



L'anticipation de l'expression de l'insatisfaction client

Dans les centres de vacances, l'équipe terrain identifie les clients mécontents afin qu'ils soient contactés avant qu'ils ne fassent une réclamation

Origine de la démarche

Enjeux : Anticiper et désamorcer le mécontentement des clients

Objectifs : Surprendre le client et le fidéliser

Stratégie : Mise en place d'une action proactive



Résultats obtenus

Pour l'entité :

- Meilleure collaboration entre équipes terrain et centre de la relation clients
- Ecoute client plus fine et qualitative
- Meilleure gestion du temps par l'anticipation des réclamations
- Captation des besoins et attentes implicites qui n'auraient jamais été exprimés

Pour le client :

- Prise en considération tout au long de son parcours
- Pas de réclamation à formaliser

Principes adoptés

Une bonne sensibilisation des équipes est nécessaire

Un dispositif réactif est à mettre en place pour garantir la réussite de la démarche

Conseils de mise en oeuvre

Bien préparer l'entretien téléphonique (scripts, scénarii, et solutions envisageables)

S'assurer que le client est disposé à échanger afin de ne pas avoir une action contreproductive

Former les équipes terrain à une écoute fine et toujours active



Un schéma d'accessibilité pour tous, conçu par tous

Associer tous les types de handicaps
à l'organisation de l'espace urbain

Origine de la démarche

Concevoir le schéma d'accessibilité de la commune en impliquant des personnes porteuses de handicaps moteurs cérébraux, de handicaps physiques, leurs associations, les services techniques et les élus



Résultats obtenus

Travail partenarial qui a fait bouger les lignes des approches, des représentations et des perceptions des handicaps

Implication du lycée professionnel de la mode, défilé de mode intégrant des mannequins handicapés portant les créations des élèves, à l'occasion du Téléthon

Adhésion des commerçants pour rendre accessibles leurs boutiques

Réorganisation du stationnement

Adaptation d'un passage de voie ferrée par Réseaux Ferrés de France

Principes adoptés

Une commission regroupant quatre collègues : usagers, associations, élus, techniciens

Un groupe de travail mixte de six à huit personnes effectuant les diagnostics de terrain
Des itinéraires de diagnostic définis en commission

Une priorisation et planification des travaux proposées par la commission
Des rencontres bimestrielles
Un bilan annuel partagé

Conseils de mise en oeuvre

Accepter et encourager tous les modes d'expression dans les diagnostics
Nouer un partenariat fort avec les encadrants et les associations

Produire du concret régulièrement pour valoriser le travail de tous et favoriser ainsi l'implication dans la durée

Communiquer sur l'apport du collectif
Développer la visibilité des personnes pour faire accepter les différences

Pour plus d'informations, contacter :

Denis VACHER

dvacher@ville-lechambonfeugerolles.fr, 04 77 40 30 44



La relation client solidaire

Pour un meilleur accès à l'ensemble de l'offre postale et bancaire aux clients en situation de vulnérabilité en les accompagnant vers davantage d'autonomie

Origine de la démarche

La question des clients en situation de vulnérabilité est déterminante :

Forte fréquentation des bureaux de poste

Sollicitation importante des agents engendrant parfois des tensions au guichet



Résultats obtenus

Politique partenariale volontariste avec les acteurs associatifs : 154 partenariats locaux en 2013 concernant 300 bureaux de poste dans 71 départements.

Amélioration de l'accès aux services pour les publics migrants, demandeurs d'asile et réfugiés

1379 bureaux rendus accessibles aux Personnes à Mobilité Réduite et 5020 bureaux équipés d'au moins un dispositif (amplificateur de son, bande de guidage au sol, tablettes PMR surbaissée) facilitant l'accessibilité interne à tous les handicaps

Principes adoptés

Faire de la pédagogie et de l'accompagnement pour développer l'autonomie des clients

Développer les outils pédagogiques en Co-construction avec les médiateurs qui les utiliseront.

S'inscrire dans une politique locale pour développer les partenariats avec des acteurs associatifs œuvrant pour l'inclusion sociale des publics vulnérables

Simplifier le parcours clients en intégrant les partenaires dans la démarche

Conseils de mise en oeuvre

S'appuyer sur les réseaux locaux du Groupe La Poste

Développer des actions ciblées avec les acteurs associatifs en fonction des publics concernés par les différents types de vulnérabilités

S'inscrire dans une logique de renforcement des leviers d'action de chacun et non pas dans une approche du « faire à la place de »

Pour plus d'informations, contacter :

Laurence DURAND l.durand@laposte.fr 01 55 44 11 68

<http://legroupe.laposte.fr/Services-pour-tous/Le-Groupe-et-les-particuliers>



Accès aux droits : être informé et participer

Garantir l'ouverture des droits aux prestations sociales aux personnes par l'information et favoriser leur expression dans leurs parcours d'insertion

Origine de la démarche

Loi sur le RSA et plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale : volonté politique forte du Département de Loire-Atlantique d'assurer l'accès aux droits aux personnes et donner la parole aux allocataires du RSA.



Bien orienter les personnes
à partir de leurs besoins



Résultats obtenus

Lutte contre le non-recours :

- 300 exemplaires diffusés du guide « Bien orienter les personnes à partir de leurs besoins » aux professionnels et bénévoles
- 1 numéro d'information unique et gratuit
- 17 espaces RSA créés sur le département

Engagement des allocataires RSA :

- 12 groupes Ressources sur le Département
- Une centaine d'allocataires actifs et acteurs
- 1 rencontre annuelle avec le Président du CG
- Participation aux travaux menés (élaboration des politiques d'insertion, dossier de demande simplifié, outils de communication)

Principes adoptés

Une prise en compte permanente des besoins exprimés et des attentes des personnes pour adapter les politiques publiques, les dispositifs et leurs actions.

Un engagement partenarial affirmé : usagers du service public, allocataires du RSA, CAF, CARSAT, CPAM, UDCCAS, MSA, Fédération Française des Banques, associations caritatives.

Conseils de mise en oeuvre

Permettre l'expression des personnes.

Co-construire avec les personnes concernées, les partenaires institutionnels et associatifs du secteur social ou non.

Communiquer sur l'apport des groupes de travail et les retours d'expérience.

Pour plus d'informations, contacter :

laurence.diverres@loire-atlantique.fr 02 51 17 24 94 • stephane.mezzerette@loire-atlantique.fr 02 51 17 24 09
patrick.lecomte@cafantes.cnafmail.fr 02 51 83 44 26



L'auto-évaluation dans les centres d'appels du 17

Une démarche qualité basée sur le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)

Origine de la démarche

La démarche qualité « CAF » fut appliquée aux centres d'appels 17, dès 2008, pour consolider leur organisation dans un contexte de sollicitations croissantes et améliorer l'interface avec l'utilisateur.



Résultats obtenus

23 centres d'opérations et de renseignement de la gendarmerie (CORG) sont dans la démarche et 7 autres s'y engagent en 2015 (sur un total de 97).

30 mesures concrètes définies par CORG par an après auto-évaluation pour améliorer la qualité du service rendu aux usagers (temps d'attente, prise en compte des demandes...) et les conditions de travail des agents (optimisation de la gestion du personnel, meilleure reconnaissance du travail fourni).

Principes adoptés

La démarche « CAF » : un cadre simple d'auto-évaluation

Structurée en 9 critères, 50 questions, allant des modes d'organisation aux résultats obtenus, elle permet de poser un diagnostic et d'identifier des actions d'amélioration. La démarche se concentre d'année en année sur les améliorations les plus pertinentes ou les plus difficiles à mettre en œuvre

Conseils de mise en oeuvre

La communication préalable sur les bénéfices de la démarche pour susciter l'adhésion

Le volontariat des CORG et de leurs personnels

Une formation nécessaire des chefs de projet pour tirer tous les bénéfices de la démarche

L'implication de la hiérarchie, essentielle dans la validation et la mise en œuvre du plan d'action

Une animation externe à l'organisme autoévalué

Pour plus d'informations, contacter :

LCL François BREMAND francois.bremand@gendarmerie.interieur.gouv.fr
06 87 86 32 84



La mesure de la réitération ou comment maîtriser vos flux de contacts et améliorer la qualité de service

Piloter par la mesure du nombre de contacts pour une même demande quel que soit le canal de contact

Origine de la démarche

La mesure de la réitération par étape du parcours clients est un réel levier d'écoute client et de pilotage de l'offre délivrée permettant de mieux articuler le dispositif multicanal et simplifier la relation

Résultats obtenus

La Cnav a identifié pour l'ensemble des CARSAT trois indicateurs clés permettant de piloter de façon complète la réitération :

- Le taux de réitération au motif et au sous-motif
- La répartition des contacts entrants par motif et par canal
- La répartition des usagers par nombre de contacts

Principes adoptés

La méthode de mesure choisie se fait en interne depuis nos outils décisionnels (Business Object / GRC).

Si la mise en œuvre présente certains ajustements des outils, l'objectivité de la mesure est forte et permet un pilotage précis, efficace et paramétrable pour l'ensemble des destinataires

Conseils de mise en oeuvre

- Disposer d'une typologie simple de motifs et sous-motifs adaptés aux parcours clients
- Mesurer la réitération sur une période de temps adaptée au regard de la typologie de l'activité et de la relation usager
- 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

Pour plus d'informations, contacter :

Nicolas SAVIN

nicolas.savin@cnav.fr 01 55 45 86 89



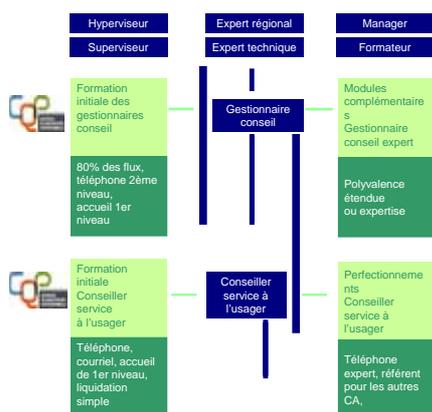
Les métiers de la relation de service : évolution permanente ?

Repenser les métiers de la relation de service dans les Caf et mettre en place les dispositifs de formation associés

Origine de la démarche

Les métiers de la « relation allocataire » connaissent de nombreuses évolutions (sociale, réglementaire...). Il est capital de maintenir leur professionnalisation pour assurer un service de qualité aux usagers

Des parcours ont été construits sur la base d'entrées spécifiques et de passerelles inter-métiers



Résultats obtenus

Un nouveau métier multicanal émerge en 2012 : le Conseiller service à l'utilisateur (Csu)

La mise en place d'une formation certifiante d'accès au métier permet d'apporter les compétences nécessaires à la réponse de 1er niveau

En décembre 2013, 32 Csu (sur 34) obtiennent la toute première Certification de qualification professionnelle (Cqp). 250 candidats sont attendus pour les épreuves de certification en 2014

Principes adoptés

La certification : une formation débouchant sur un certificat reconnu au sein de la Sécurité sociale

L'intégration de l'aspect multicanal dans le dispositif de formation

La mise en place de parcours professionnels, facteur de motivation des agents : des évolutions professionnelles possibles vers le métier de back office

Conseils de mise en oeuvre

Concevoir un référentiel métier reconnu par les titulaires et leurs responsables

Centrer la formation sur les connaissances du métier et les mises en situation professionnelles

Prévoir un dispositif de maintenance de la formation dès la conception

Prendre en compte les métiers d'encadrement et assurer leur formation



Renforcer la Culture Client

Faire de la dimension humaine et de l'excellence relationnelle un axe de conquête et de fidélisation des Clients d'Air France

Origine de la démarche

Nécessité pour Air France de restaurer sa compétitivité et de reconquérir sa place de leader : par la montée en gamme des produits, mais surtout par la Dimension Humaine, axe de différenciation majeur



Résultats obtenus

Des retours Clients encourageants : augmentation sensible de la satisfaction et de la recommandation

Un ambitieux plan de formation : 17 000 collaborateurs formés à la culture client, et un planning engagé pour l'ensemble des équipes jusqu'en 2015

Des retours positifs des collaborateurs sur cette démarche collaborative simple, qui remet les femmes et les hommes au centre de la stratégie de l'entreprise

Principes adoptés

- Un même design/conception de service
- Et un même code de conduite dans toute l'entreprise
- Des « Signatures de Service » co-crées par métier
- Des mots, des gestes, des attentions pour créer une empreinte émotionnelle à chaque interaction avec le client
- Des managers engagés en « symétrie des attentions »
- Porter attention aux collaborateurs pour qu'ils portent la même attention à leurs clients

Conseils de mise en oeuvre

- Co-crée avec les clients et les collaborateurs
- Redonne du sens aux missions
- Renforce la fierté et l'engagement
- Place les managers de proximité au centre de la démarche et transforme leur mission en un rôle de « coach développeur »
- Crée une dynamique d'équipe pour porter l'ambition d'entreprise
- Anime la démarche au quotidien au plus près du terrain

Pour plus d'informations, contacter :

Nathalie SIMMENAUER
nasimmenauer@airfrance.fr



Rhône-Alpes, première région labellisée Marianne

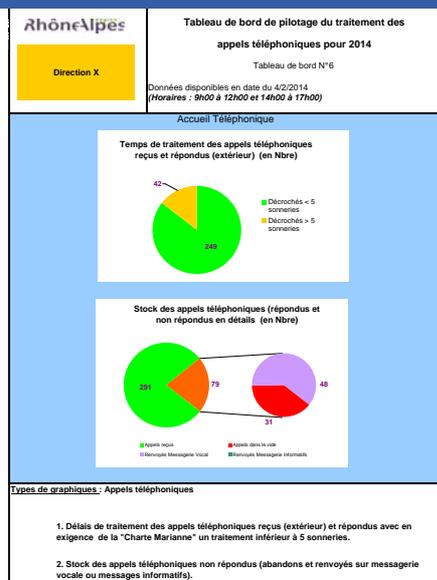
Mobilisation de la Région pour améliorer les conditions d'accueil et les relations aux citoyens, avec obtention du label Marianne

Origine de la démarche

Une volonté politique, un challenge collectif pour l'administration

Une Région proche des Rhônalpins et une administration territoriale réactive

Un challenge commun : engager une démarche qualité et obtenir le Label Marianne



Résultats obtenus

Des résultats durables pour l'administration, une nouvelle approche de la relation Usagers

Pour l'administration :

- Implication du personnel à tous les niveaux et développement de la transversalité
- Valorisation des métiers de secrétariat et d'accueil
- Formalisation des procédures et harmonisation des pratiques
- Une culture du résultat (objectifs- indicateurs)

Pour les usagers :

- Une meilleure écoute (enquête de satisfaction, gestion des réclamations)

Principes adoptés

Impliquer, communiquer, partager, valoriser

Impliquer le personnel en tant qu'acteur

Construire un plan de communication interne

Elaborer les procédures à partir de bonnes pratiques existantes ou qui émergent en cours de démarche, les faire évoluer

Valoriser l'accueil de 1er niveau : les équipes de l'accueil et le métier de secrétaire

Conseils de mise en oeuvre

- Elaborer une gouvernance à tous les niveaux
- Instances de pilotage, cellule technique, groupe des secrétaires
- Accompagner le changement
- Prendre le temps d'écouter et tenir compte des pratiques existantes
- S'appuyer sur les propositions des agents pour élaborer les procédures
- Accompagner sur les outils mis à disposition. Former une équipe projet pluridisciplinaire

Pour plus d'informations, contacter :

Marie-Paule BONMARTIN mbonmartin@rhonealpes.fr 04 26 73 49 52

Florence PASQUALI fpasquali@rhonealpes.fr 04 26 73 43 34



Qualipref : le pilotage par la qualité

Via un pilotage du réseau, contribuer à la politique de performance : contrôle de gestion, amélioration des processus et démarche qualité

Origine de la démarche

Une ambition de hisser les services à un niveau d'excellence via un haut niveau de prestation et de réactivité, grâce à l'expérimentation puis la généralisation de la politique qualité à l'ensemble du réseau

Résultats obtenus

- 100% des préfectures sont labellisés depuis le 1er juillet 2013
- Retour positif à travers les résultats du baromètre de la qualité de l'accueil dans les services de l'État
- Echanges réguliers de bonnes pratiques
- Implication des agents dans les travaux de révision du référentiel métier
- Enrichissement mutuel des référents qualité et de leurs structures
- Développement de la solidarité régionale entre préfectures

Principes adoptés

- Elaborer une fiche de poste pour le référent Qualité
- Recruter, former et qualifier à la politique qualité
- Réaliser un focus particulier sur la politique qualité en région lors des dialogues de gestion
- Organiser un séminaire national et des séminaires régionaux
- Elaborer des guides à destination des référents qualité

Conseils de mise en oeuvre

- Une politique qualité portée par l'encadrement supérieur (préfets et sous-préfets) et un positionnement hiérarchie indépendant vis-à-vis des services
- Un pilotage porté par des agents formés et constitués en réseau d'échange
- Une directive annuelle sur les orientations et objectifs de la politique qualité

Pour plus d'informations, contacter :

Inayet AKIN inayet.akin@interieur.gouv.fr
01 40 07 29 41



L'analyse syntaxique des courriels : comment apporter une réponse adaptée?

Analyser le contenu des courriels envoyés par les assurés pour améliorer notre réponse et l'adapter à leurs attentes

Origine de la démarche

Volonté de développer le courriel face aux canaux traditionnels toujours prépondérants.

Une priorité : s'inscrire dans une approche multicanal en adaptant l'offre de service aux profils des assurés



Résultats obtenus

5 000 courriels entrants analysés :

Identification de 6 grands motifs de contact, dont 63,2% pour le motif « Autres »
« Requêtes » assurés les plus récurrentes : demandes d'attestation (33,5%), demandes de carte (25%)

Tonalité négative dans 27% des courriels, qui reste peu élevée comparé aux scores constatés pour d'autres organismes

Périmètre des réponses et outils de gestion repensés

Principes adoptés

Définition et mise en place d'un processus et d'une organisation homogènes et optimisés

Constitution d'outils nécessaires à l'amélioration des réponses : courriels types, tableaux de bord, supports de formation

Choix d'un outil de gestion des courriels intégré à l'outil de GRC

Mise en place d'un plan de communication interne (2014) puis externe (2015)

Conseils de mise en oeuvre

Concilier une analyse externe du contenu des courriels avec une enquête auprès des organismes et des collaborateurs afin de disposer d'informations complémentaires.

Analyser un nombre représentatif de courriels pour légitimer les résultats et les plans d'actions à mettre en oeuvre

Partager le bilan auprès de l'ensemble des acteurs pour une meilleure appropriation de la démarche

Pour plus d'informations, contacter :

Murielle BIALES murielle.biales@rsi.fr
01 77 93 02 46



La mesure de la satisfaction à chaud

Systématiser la mesure de la satisfaction à chaud aux différentes étapes de la relation usager

Origine de la démarche

Expérimentation de la mesure à chaud afin de compléter les dispositifs actuels de mesure à froid de la satisfaction

 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 ?

Résultats obtenus

Taux de retour de 16% sur le questionnaire adressé par mail

Expérimentation ayant abouti à la généralisation du dispositif dans le réseau des Urssaf

Identification d'actions concrètes d'amélioration :
mobilisation et valorisation des agents au travers de la communication régulière des résultats, prise en charge des cotisants détracteurs, forte réactivité face à des problématiques ponctuelles

Principes adoptés

Un questionnaire court, facile à renseigner et rapidement envoyé au cotisant après son contact

Une présentation hebdomadaire des résultats pour mobiliser et valoriser les équipes front office autour de la satisfaction cotisant

Une mesure de la satisfaction réalisée par campagnes ponctuelles mais régulières

Conseils de mise en oeuvre

Des outils d'aide à la restitution des résultats doivent être mis à la disposition des managers pour les aider à mobiliser les équipes

La généralisation de cette mesure doit s'appuyer sur une valorisation de la démarche :

- Mettre en avant les points forts et les pistes de progrès au niveau des collaborateurs
- Porter politiquement la mesure dans le cadre de la démarche d'amélioration continue



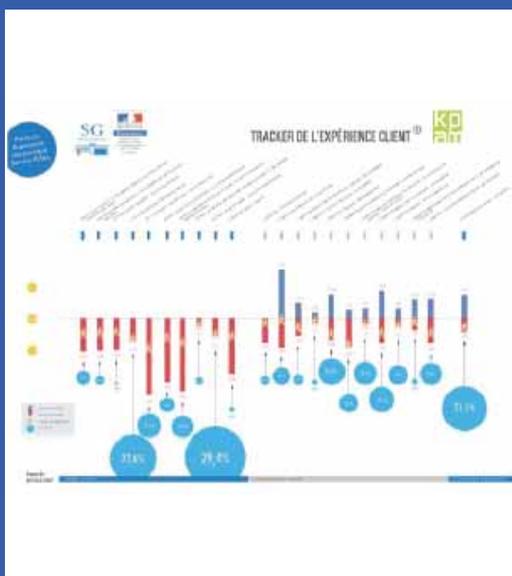
L'analyse de verbatim pour modéliser le parcours des usagers

Des usagers ravis de leur service public, et si c'était possible ?

Origine de la démarche

Nous souhaitons : comprendre l'expérience vécue par les usagers lorsqu'ils ont appelé l'administration par téléphone

Nous leur avons demandé de nous raconter leur expérience « téléphonique »
A partir de leur verbatim, nous avons modélisé leur parcours



Résultats obtenus

Les événements du parcours sont évalués en termes d'impact positif et négatif (ce qui plait comme ce qui irrite) et d'occurrence.

Les moments qui comptent pour l'utilisateur par rapport à ceux qui ont peu d'impact sont identifiés et on sait là où il faut agir !

Incomparable outil d'identification, des actions à mettre en œuvre et dont les résultats seront « à coup sûr » bénéfiques en termes de satisfaction et d'image de l'administration

Principes adoptés

Aller au-delà de la simple mesure de la satisfaction,

Laisser l'utilisateur s'exprimer librement et exploiter tout ce qu'il dit (le verbatim),

Oser rechercher ce qui enchante mais aussi ce qui irrite l'utilisateur

Conseils de mise en oeuvre

Faciliter l'appropriation des résultats de l'étude par le personnel : expliquer la méthode et les résultats – agir rapidement après l'étude et mesurer l'impact des actions prises.

Cette méthode se distingue des autres également par sa simplicité de mise en œuvre : pas de phase quali ni quanti- un simple envoi des verbatim issus de la dernière étude de satisfaction par exemple

Pour plus d'informations, contacter :

Laurent GARNIER laurent.garnier@kpam.fr 06 23 07 19 34
www.kpam.fr



AIRFRANCE

Le management par l'écoute client, l'exemple du baromètre Air France

Ou comment rénover vos outils de mesure de satisfaction clients et mobiliser vos équipes autour de leurs résultats

Origine de la démarche

Air France a mis en place un baromètre de satisfaction client en 2008, sur l'ensemble des canaux de distribution.

De simple outil de mesure, c'est devenu un outil de mobilisation des équipes



Extrait du Baromètre de satisfaction AIRFRANCE

Réponse du conseiller

J'ai répondu par mail pour rassurer la maman :
- renvoi vers FAQ
- renvoi vers site « enfant accompagné »
- et remerciement pour avoir répondu à l'enquête qualité

Parole de client

« J'ai effectué un achat sur votre site internet pour des billets pour mes enfants. Facilité de commander (...) mais vous n'indiquez pas explicitement l'accompagnement des hôtesses pour les moins de 12 ans ! »

Résultats obtenus

Des résultats hebdomadaires à disposition des entités opérationnelles (yc verbatim)

Des synthèses des verbatim clients à destination des managers

Des indicateurs classiques (Net Promoter Score, Customer Effort Score, First Contact Resolution) ou spécifique (satisfaction conseiller, « empowerment »)

Une augmentation de la satisfaction client (+0.5 point en 2 ans dans les agences)

Principes adoptés

Cette approche a pour principe :

L'implication forte des équipes frontline

L'adaptation permanente du baromètre

En vue de l'amélioration de l'expérience client au sein de nos canaux de distribution

Conseils de mise en oeuvre

Un déploiement du baromètre sur tous les canaux de distribution

Un rythme hebdomadaire

Une animation par les managers de proximité

Une exploitation des verbatim clients

Une intégration du critère « satisfaction du conseiller » comme éléments de prime

Pour plus d'informations, contacter :

Carole DEGOUVE cadegouve@airfrance.fr
01 56 93 73 75



Association pour le **MA**nagement
de la **RÉ**clamation **CL**ient

Le guide des bonnes pratiques du management de l'insatisfaction client

Promouvoir le partage et l'appropriation de bonnes pratiques entre
les acteurs de la relation client

Origine de la démarche

Un enjeu : faire face aux exigences accrues des clients

Un besoin : promouvoir les bonnes pratiques dans la gestion des insatisfactions

Une stratégie : capitaliser sur l'expérience des acteurs de la relation client



Résultats obtenus

Pour l'organisation

Permettre aux acteurs de prendre du recul par rapport à leur quotidien

Identifier, formaliser et partager des pratiques et initiatives gagnantes

Disposer d'une veille sur les tendances et difficultés rencontrées par la profession

Pour les clients

Etre en relation avec des organisations sensibilisées aux meilleures
pratiques dans la gestion de leurs insatisfactions

Principes adoptés

Reconnaître les contributeurs et valoriser leurs
partages auprès de la communauté

Favoriser le dépôt de pratiques concrètes et
faciles à mettre en œuvre pour aider à l'appro-
priation par les internautes

Partager également ce qui ne fonctionne pas

Conseils de mise en oeuvre

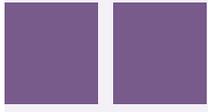
Suggérer aux internautes de présenter leurs
pratiques autour de 4 points : description, avan-
tage client, avantage entreprise et conseil de
mise en œuvre

Organiser les relectures des contributions par un
comité de réécriture et faire valider le contenu
par le contributeur avant publication

Adhérer à l'AMARC pour accéder à toutes les
bonnes pratiques

Pour plus d'informations, contacter :

Marie-Louis JULLIEN mjullien@amarc.asso.fr 01 41 09 05 27
www.bonnespratiques.amarc.asso.fr



Management collaboratif

Méthodes collaboratives

Réseaux sociaux professionnels

Innovation managériale

Agents et innovation





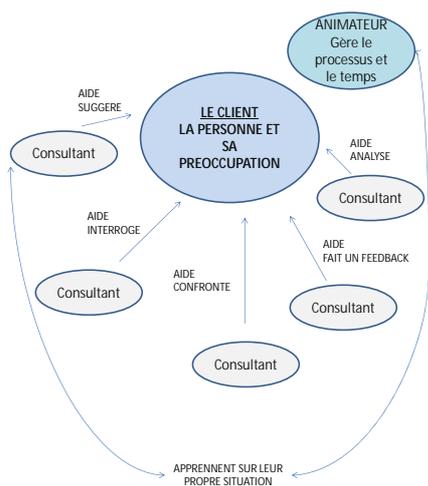
Le co-développement ou partage de pratiques entre pairs

S'entraîner à progresser dans ses pratiques professionnelles, en communauté d'apprentissage



Origine de la démarche

Cette méthode d'intelligence collective permet, entre pairs, de prendre du recul sur ses pratiques professionnelles, trouver des solutions nouvelles, créer une communauté d'échanges



Résultats obtenus

199 personnes ont découvert le co-développement
25 animateurs formés et 5 animateurs accrédités

Chaque participant, en exposant sa problématique professionnelle mais aussi en aidant ses pairs, apprend à prendre du recul, analyser, envisager des alternatives nouvelles, se nourrir des expériences des autres, mieux écouter.

La structure bénéficie d'un renforcement des compétences, du fonctionnement en réseau et d'une culture commune

Principes adoptés

Le choix des participants est fondamental :

il ne doit pas y avoir de lien impliquant des enjeux communs et chacun doit être volontaire dans la démarche.

Confidentialité, bienveillance (et non complaisance), implication, écoute et respect de la parole de l'autre sont les principes qui engendreront la confiance et la réussite du dispositif

Conseils de mise en oeuvre

Au cours d'une séance, un participant accepte d'être le 'Client' et de présenter un sujet sur lequel il veut voir clair et mieux agir

A travers une méthodologie rigoureuse et une animation encadrée, les autres participants vont l'aider à clarifier sa problématique et lui fournir des propositions de solution, des feedbacks, à partir desquelles le 'Client' élabore son plan d'action

Pour plus d'informations, contacter :

Isabelle DESTIVAL, 01 40 81 60 21, isabelle.destival@developpement-durable.gouv.fr
Laure MANIFICAT, 01 53 18 31 54, laure.manificat@modernisation.gouv.fr



Le BercyCamp, une expérience de co-production des usagers et agents via les réseaux sociaux

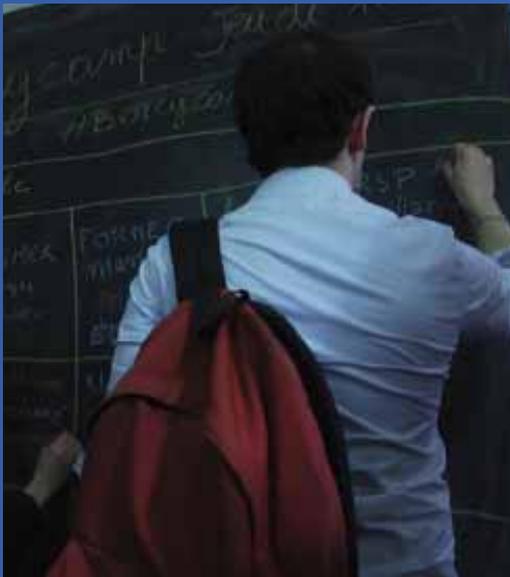
Croiser les expériences, déterminer les sujets collectivement et co-construire des pistes d'actions concrètes

Origine de la démarche

Un enjeu : déployer un réseau social professionnel à Bercy

Un besoin : disposer de préconisations et faire adhérer à la démarche

Stratégie : impliquer toutes les parties prenantes



Résultats obtenus

Pour l'entité

Publication d'un livre blanc reprenant les préconisations et les bonnes pratiques pour outiller le déploiement

Un réseau de praticiens prêts à poursuivre la mutualisation des expérimentations

Un accompagnement au changement par l'implication du personnel et la diffusion d'une culture collaborative

Pour l'agent/usager

Une reconnaissance de ses compétences, de son apport

Un projet qui s'adapte à ses besoins

Principes adoptés

« Tous contributeurs »

Tous acteurs, tous participants, tous porteurs d'idées. Les personnes intéressées s'inscrivent, proposent des sujets, et choisissent les ateliers auxquels ils souhaitent participer pour faire part de leurs expériences et faire des préconisations collectives

« Avant, pendant, après »

En amont, c'est la constitution d'un réseau, pendant, c'est la co-construction du projet, après, c'est la poursuite des travaux avec le réseau d'entraide ainsi constitué

Conseils de mise en oeuvre

Ouvrir l'inscription à un public le plus large possible

Inviter quelques experts reconnus

Communiquer sur l'événement avant, pendant et après

Ne pas céder à la tentation de « cadrer », prendre le risque de l'incertain ... « oser » !

Pour plus d'informations, contacter :

Josiane LOUBIÈRES josiane.loubieres@finances.gouv.fr
Brice TAILLY brice.tailly@finances.gouv.fr
<http://cafes-economiques.fr>



La symétrie des attentions

De l'agent à l'utilisateur, une stratégie de service au centre national d'appel de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

Origine de la démarche

Le bien-être au travail, moteur de la qualité de service :
Reconnaître et valoriser le métier par un travail associant
l'administration centrale et les organisations syndicales



Résultats obtenus

Pour les agents :

- La reconnaissance des spécificités du métier de répondant dans l'administration
- La valorisation et la professionnalisation

Pour les usagers :

- Augmentation du taux de réponse
- Diminution du temps d'attente

Pour l'entité :

- Des outils pour harmoniser et améliorer la qualité de service
- Un personnel remotivé
- Un fonctionnement pérenne

Principes adoptés

Utiliser tous les leviers disponibles :
l'amélioration du statut, la reconnaissance, valorisation, qualification et professionnalisation du personnel, la référencement et la mutualisation...

Utiliser toutes les intelligences disponibles :
co-construire le changement

Conseils de mise en oeuvre

- Faire le bon diagnostic
- Repérer tous les outils et les mettre en place
- Utiliser la symétrie des attentions ou les démarches qualité comme des outils
- Impliquer le personnel dans la construction de ses propres référentiels
- Accompagner, présenter, expliquer le changement
- Être patient

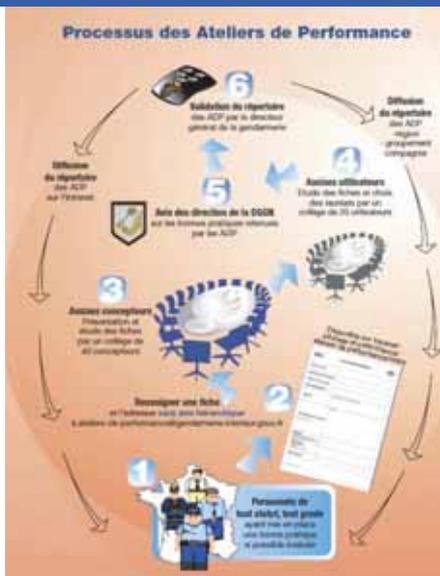


Les ateliers de performance (ADP)

Dispositif de recueil et de partage des bonnes pratiques des personnels de la gendarmerie nationale

Origine de la démarche

Depuis 2007, les ateliers identifient et diffusent les bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves localement (valorisation des compétences, maîtrise du budget, amélioration du service à la population)



Résultats obtenus

En 8 éditions, 500 bonnes pratiques issues des unités de terrain et des états-majors ont été mises en valeur. Certaines ont été généralisées à l'ensemble du territoire ou déployées à l'échelon régional ou départemental, entraînant économies budgétaires et optimisations fonctionnelles

Pour un coût d'organisation de 15 000 euros par an, les économies oscillent entre 1 et 3 millions d'euros par an

Principes adoptés

Tout gendarme peut proposer une bonne pratique qu'il a mise en place et dont les résultats sont avérés

Une relecture croisée des propositions par un collège de concepteurs et d'utilisateurs permet la sélection des lauréats

Les bonnes pratiques ainsi identifiées sont ensuite diffusées à l'ensemble des unités pour être valorisées et généralisées

Conseils de mise en oeuvre

Le dispositif doit être connu, simple, et incitatif :

Une promotion des bonnes pratiques auprès des différents échelons de commandement

Une association des concepteurs lors de la sélection

La généralisation de certaines pratiques retenues qui doit permettre de lever certains freins dans la détection des bonnes pratiques (dispersion géographique, modestie des personnels...)

Pour plus d'informations, contacter :

LCL François BREMAND francois.bremand@gendarmerie.interieur.gouv.fr
01 84 22 01 92



Des profs qui apprennent : RESPIRE, un réseau d'échanges des savoirs professionnels

Un réseau social professionnel consacré à l'innovation pédagogique et à l'apprentissage en communauté

Origine de la démarche

Relayer et amplifier les travaux engagés localement et souvent en présentiel

Consolider les pratiques de conduite de projets et de partage des connaissances en réseaux

Favoriser la mutualisation entre pairs et experts, de manière transversale et intercatégorielle



Résultats obtenus

Pour l'entité :

- Dynamisation du réseau des équipes engagées dans l'innovation pédagogique et des personnels et cadres impliqués dans les changements en éducation
- Identification informelle de projets et d'acteurs locaux
- Expérimentation de nouveaux modèles de management

Pour les agents :

- Valorisation et développement de leurs actions
- Élargissement du réseau de contacts professionnels

Lancé en janvier 2012, Respire compte aujourd'hui 10000 membres

Principes adoptés

- Tous compétents, tous contributeurs : les ressources sont d'abord humaines
- Toute communauté de projet ou de pratique est aussi une communauté apprenante
- La démarche égocentrée des réseaux sociaux facilite l'appropriation
- Le partage ne se décrète pas, il se suscite
- Les outils doivent être simples et évoluer avec les demandes des utilisateurs

Conseils de mise en oeuvre

- S'appuyer sur un noyau initial puis laisser la communauté s'étendre
- Animer, valoriser et accompagner en permanence
- Organiser des événements pour maintenir l'engagement (Journées de l'innovation)
- Garantir la liberté d'initier et d'exprimer pour instaurer la confiance
- Sensibiliser l'encadrement
- Encourager la culture et la littératie numériques

Pour plus d'informations, contacter :

François MULLER francois.muller@education.gouv.fr 01 55 55 22 17
site : <http://respire.eduscol.education.fr/>



WiFiP



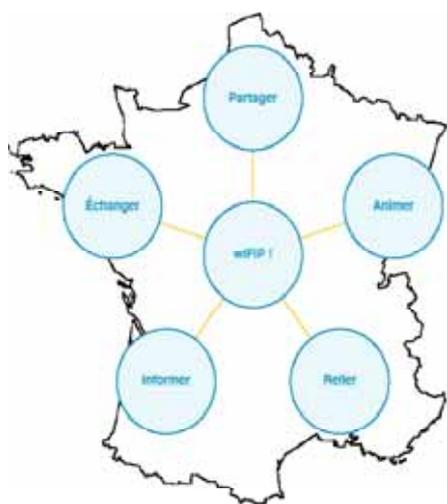
Le réseau collaboratif professionnel des agents de la Direction générale des Finances publiques

Origine de la démarche



Notre stratégie : faire de la DGFiP l'administration numérique de référence au service de tous

Notre objectif : mobiliser l'expertise métier répartie sur tout le territoire



Résultats obtenus

La mise en place d'un réseau collaboratif professionnel permet aux agents de partager leur savoir-faire, elle favorise la mutualisation des bonnes pratiques et renforce la communication entre les services centraux et les services opérationnels. WiFiP favorise la réussite de projets participatifs et une fluidité accrue des échanges entre les services dans une logique d'amélioration continue

Principes adoptés

WiFiP : un espace de travail dédié aux échanges professionnels

Des communautés : des espaces de travail dématérialisés répondant à des objectifs professionnels clairement définis

Une offre de service : une vraie valeur ajoutée au regard des méthodes de travail traditionnelles.

Des fonctionnalités et des usages : une co-construction avec les utilisateurs

Conseils de mise en oeuvre

Créer une communauté collaborative est un projet qui doit être accompagné : les correspondants collaboration aident les services dans la définition de leur besoin.

Animer une communauté est une compétence qui nécessite une formation dédiée

Réussir l'introduction d'un réseau collaboratif dans une structure est un défi : l'accompagnement du changement est fondamental

Pour plus d'informations, contacter :

01 57 33 71 30 , lionel.ploquin@dgfip.finances.gouv.fr • 06.64.32.45.15, anne.mlynarski@dgfip.finances.gouv.fr



Management collaboratif d'équipes décentralisées

Dématérialisation des processus et centralisation des informations sur des espaces de travail virtuels

Origine de la démarche

Mise en place d'une communauté de travail virtuelle facilitant le partage d'information, la gestion de projet et le travail collaboratif au sein d'équipes décentralisées



Résultats obtenus

Pilotage fin et continu de la surveillance des organismes de formation des contrôleurs de la circulation aérienne.
Pilotage et suivi des actions facilités en mode projet
Activités dématérialisées : passage au « tout numérique »

Traçabilité, partage et centralisation des informations.
Réactivité et efficacité des processus de travail, devenus collaboratifs.

Partage des connaissances et des savoir-faire

Principes adoptés

Partager des informations sur des espaces privés, visibles par les agents concernés
Partager les documents validés sur des espaces publics, pour partage de savoir-faire et retours d'expériences

Ouvrir la communauté à des organismes externes (formation militaire...)

Conseils de mise en oeuvre

Une conduite du changement planifiée et continue : 29 sites et plus de 300 personnes ont été initiées et formées à l'utilisation de ce nouvel outil qui venait modifier en profondeur l'organisation de travail en place.

Un sponsor de haut niveau : le projet a été porté par des référents reconnus qui ont relayé l'information en continu

Pour plus d'informations, contacter :

Clémentine CANNAC clementine.cannac@aviation-civile.gouv.fr
01 58 09 48 33



L'ORÉAL

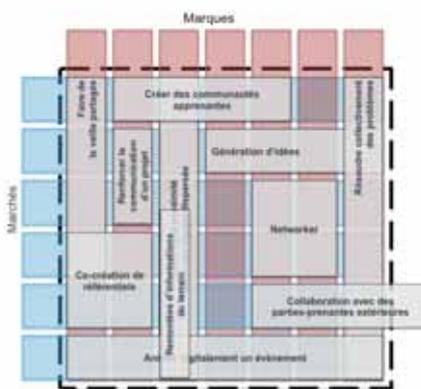
Le renforcement de l'efficacité opérationnelle grâce au réseau social professionnel

Origine de la démarche

Renforcer la politique d'amélioration continue et de qualité totale en permettant aux employés d'interagir directement entre eux, sans barrière géographique, organisationnelle ou linguistique pour garantir la compétitivité

Transverse

La transversalité crée de la proximité.
La proximité crée de l'efficacité.



On complète juste le dispositif.

Résultats obtenus

Un seul réseau social dans l'entreprise, 16000 membres en 18 mois, 820 groupes, 10 scénarios d'usages.

Pour l'entité :

Un élément d'une transformation managériale favorable à la collaboration

Pour l'employé :

Les plus gros utilisateurs sont le plus souvent soit loin du centre, soit récents, soit géographiquement dispersés. La technologie crée une proximité appréciée et source d'efficacité.

Principes adoptés

Tout ne doit passer par la hiérarchie
La hiérarchie n'est pas toujours le meilleur canal de circulation de l'information ou de résolution de problèmes.

Auto-organisation et Darwinisme
Les employés rejoignent le réseau sur l'invitation de pairs pour y mener des initiatives qui survivent selon un principe proche de la sélection naturelle.

Conseils de mise en oeuvre

Un objectif professionnel clair et explicite
Un focus sur les usages souhaitables, pas les fonctionnalités disponibles
Un sponsor de haut niveau qui passe et repasse le message
Une petite équipe dédiée accessible pour accompagner (vision, co-construction, formation)
Construction progressive de scénarios et de cas d'usages pour rassurer et favoriser une adoption simplifiée

Pour plus d'informations, contacter :

Olivier AMPRIMO olivier.amprimo@loreal.com

06 13 80 01 19



L'appréciation à 180° et à 360°

Des outils innovants pour développer la performance managériale à la DG Trésor

Origine de la démarche

Nous permettons à nos managers de bénéficier d'un retour de leurs collaborateurs, leurs pairs et leurs partenaires dans une démarche d'auto-évaluation de leurs compétences managériales et professionnelles



Résultats obtenus

Pour la structure

- Disposer d'un baromètre des relations managers/équipes
- Prévoir des actions d'accompagnement pour professionnaliser la fonction managériale
- Contribuer à la progression des compétences managériales

Pour les agents

- Apporter aux managers un regard sur leurs pratiques par leurs équipes/collègues/partenaires institutionnels
- Permettre aux managers d'améliorer leur management

Principes adoptés

L'anonymat des agents consultés et la confidentialité stricte des résultats individuels

L'auto-évaluation des managers comme fondement de la démarche

Conseils de mise en oeuvre

Déconnection avec le processus d'évaluation RH

Climat de confiance et de transparence

Sensibilisation forte sur l'offre d'accompagnement et de formation

Recours, pour des raisons d'anonymat, à des solutions d'externalisation de la gestion des questionnaires à des coûts limités

Pour plus d'informations, contacter :

François BAZANTAY francois.bazantay@dgtresor.gouv.fr
01 44 87 73 20



Les audits croisés, richesse et décloisonnement

Disposer « gratuitement » d'une équipe d'auditeurs qualifiés qu'elle aura validée, capable de conduire un audit et de répondre à ses objectifs

Origine de la démarche

Mettre en relation des demandeurs d'audit et des auditeurs en respect.
Origine du projet : demande d'organisations qui ont besoin de progresser mais qui n'ont pas les moyens de pratiquer l'audit.



Résultats obtenus

- Audits croisés depuis 3 ans au sein de nos Ministères
- Retours satisfaisants des clients des audits
- Apport des auditeurs d'autres structures aux clients de l'audit
- Echanges plus intéressants entre les auditeurs neutres et les agents du client
- Enrichissement des auditeurs et de leurs propres structures

Principes adoptés

- Recruter, former, qualifier des auditeurs
- Cadrer la déontologie (norme ISO 19011) dont confidentialité
- Valider les objectifs de l'audit et la constitution de l'équipe d'audit
- Délivrer un rapport sous 10j avec observations pondérées par risques encourus et impact usagers
- Référentiels d'audit : Marianne, Qualipref, guides et processus internes, normes ISO...

Conseils de mise en oeuvre

- Constituer une équipe d'auditeurs qui s'engagent :
 - Donner des éléments de cadrage et de déontologie, procédures écrites et outils
 - Former et qualifier les auditeurs, les « croiser » en audit
 - Trouver les « marchés » pour que les auditeurs formés pratiquent immédiatement
- Ne pas intervenir tant que les objectifs de l'audit ne sont pas formalisés et partagés

Pour plus d'informations, contacter :

José PEREZ juan-jose.perez@finances.gouv.fr
01 53 18 76 27



Les Equipes Réactives et Efficaces, ERE

Un système de management innovant associant performance et bien-être au travail applicable dans toute organisation

Origine de la démarche

Contexte : transformation permanente de DCNS (naval de défense et énergies), ex-administration publique

Enjeux : développer l'autonomie des équipes et la culture de la performance au quotidien



Résultats obtenus

Amélioration de la tenue des délais clients et de la productivité – qui peut être très significative

Amélioration de l'engagement des collaborateurs sur les objectifs

« Les ERE sont particulièrement appréciées. Il y a plus de partage, moins de perte de temps. Grâce au travail que nous avons mené, nous sommes plus efficaces et plus impliqués dans l'activité » - verbatim d'un Chef d'équipe

Principes adoptés

La transformation d'une équipe en ERE s'appuie sur un dispositif de management visuel, d'animation de la performance, de traitement des problèmes et de prise de décisions

Initialement appliquée dans les équipes de production, cette transformation s'applique aux fonctions administratives (comités de direction, systèmes d'informations, ressources humaines...)

Conseils de mise en oeuvre

Une méthode, fondée sur le lean management, en 7 étapes pour transformer une équipe

Une conduite de la transformation portée par des agents du changement formés à la méthode

Un déploiement en partant du haut de la ligne hiérarchique d'une entité pour assurer la cohérence des objectifs et l'exemplarité

La mise en place d'un système d'escalade de prises de décisions au bon niveau



Le laboratoire d'innovation managériale I-MMOVE Oser Valeur et Excellence

Une expérience d'innovation pour inventer
des pratiques managériales adaptées aux enjeux
du XXIe siècle chez GDF SUEZ

Origine de la démarche

Notre pratique, un processus de type R&D pour inventer des modes de management et repousser les limites de la performance, proposer de nouveaux produits et intégrer des collaborateurs dans le monde entier



Résultats obtenus

Imaginer, concevoir et tester une nouvelle méthode qui les concerne directement est une aventure mobilisatrice pour les collaborateurs

La liberté inhérente à la non obligation de résultats et la confiance en leurs capacités créatrices sont ressenties comme des ballons d'oxygène

50% des innovations testées en pilote sont industrialisées et déployées

Principes adoptés

Suivre un processus rigoureux de R&D

Se focaliser sur des innovations de grande ampleur qui ne pourraient être réalisées facilement par chaque filiale

Mettre des ressources à disposition

Conseils de mise en oeuvre

Démarrer avec des volontaires et réaliser l'opération pilote comme un test sans obligation de résultat

Préférer une promotion de la méthode par les acteurs eux-mêmes

Préparer le déploiement soigneusement (sens, champs d'application, prérequis, jalons) : ce sera une transformation pour ceux qui adopteront la nouvelle méthode !

Pour plus d'informations, contacter :

Anne-Pierre DARREES
anne-pierre.darrees@gdfsuez.com



La mission pour le développement de l'innovation participative (MIP)

La MIP recueille, soutient, et valorise les idées du terrain au sein du ministère de la Défense et de la Gendarmerie nationale

Origine de la démarche

Démarche d'identification et mise en œuvre de projets innovants reposant sur un appui de la Mission aux projets retenus (aide administrative, juridique, technique, financière)

Organisation d'un prix tous les 2 ans



Résultats obtenus

Plus de 1600 innovateurs reçus et plus de 1300 projets soutenus par la MIP depuis 1988.

Plus de 600 de ces projets ont abouti.

Ces innovations ont contribué à sauver des vies humaines, à accroître la capacité opérationnelle des forces, à améliorer la qualité des services, à faciliter et sécuriser l'environnement de travail, à réaliser des économies en termes de coût, d'effectifs, de temps, d'énergie

Principes adoptés

L'activité de la MIP s'organise autour de deux axes :

L'innovation participative « spontanée » soutenant l'innovateur qui se manifeste de sa propre initiative pour résoudre un problème

Une démarche de commandement et managériale qui promeut le levier de l'innovation participative en suscitant la créativité et en fixant des objectifs de progrès au personnel

Conseils de mise en oeuvre

Une démarche simple, rapide, ouverte à tous

Présentation du projet à la mission

Accord de la hiérarchie et (si avis favorable) décision de lancement par la mission

Mise en place des crédits auprès du service achat de l'innovateur

Concrétisation du projet sous forme d'un démonstrateur ou d'un prototype

Compte-rendu et vidéo pour faire connaître le projet

Pour plus d'informations, contacter :

mission.innovation@dga.defense.gouv.fr/innovation 01 57 24 72 37

Site : www.defense.gouv.fr/dga/liens/mission-innovation



L'innovation en éducation, partager les connaissances et développer les communautés d'apprentissage professionnel

Origine de la démarche

Développer un réseau de professionnels pour repérer, accompagner et valoriser les projets innovants et le développement professionnel des équipes éducatives

Favoriser la mutualisation et la diffusion des savoirs d'expériences et des savoirs issus de la recherche



Résultats obtenus

Augmentation du nombre d'actions accompagnées par le réseau des conseillers académiques innovation (CARDIE) : de 1700 à 3 550 actions en 2 ans

Professionalisation des académies en termes de pratiques d'accompagnement et d'animation de réseau : émergence de nouveaux rôles, développement de réseaux d'accompagnateurs, nouvelle dynamique de formation

Principes adoptés

Communauté professionnelle d'apprentissage : partage des questions, co-élaboration progressive des objets de travail, perfectionnement continu

Valorisation des innovations

Mise en réseau des acteurs et des compétences

Développement professionnel continu et hybridation des formations

Conseils de mise en oeuvre

Partir des questions des professionnels pour mieux les accompagner dans leur démarche de développement professionnel

Former les agents et managers de proximité d'une même équipe pour créer une dynamique de groupe et ancrer dans la durée les bénéfices de la formation

Pour plus d'informations, contacter :

François MULLER francois.muller@education.gouv.fr 01 55 55 22 17

www.economie.gouv.fr/bercy-qualite



Le réseau Qualinov : ambassadeur de la relation client

Un collectif de travail et d'échange dédié à la promotion de la qualité de service et de l'innovation à Bercy

Origine de la démarche

Fédérer les responsables qualité dans un esprit d'ouverture pour enrichir leurs connaissances, impulser des projets en lien avec les enjeux de modernisation et promouvoir une culture de la qualité à Bercy



Résultats obtenus

Le développement d'une culture commune « Qualité & Innovation » par :

Co-construction d'évènements annuels alliant secteurs public et privé (Douanes, DGFIP, Google, Nespresso...)

Partage d'expérience: conseil, formation, audit, accompagnement

Innovation : « serious game », Bercycamp...

...et si vous ne nous croyez pas !

4 prix, en 2 ans, décernés par l'association France Qualité Performance !

Principes adoptés

Associer rencontres physiques et échanges virtuels :

partager lors de réunions... et poursuivre les échanges sur le web à travers une plateforme collaborative

Plus qu'un pilotage, une animation qui favorise l'implication de tous (de la définition des orientations à l'animation des réunions et groupes de travail)

Conseils de mise en oeuvre

S'appuyer sur une équipe motivée pour animer le réseau, maintenir la dynamique et « fidéliser » les nouveaux membres

Penser à partager des moments conviviaux, en dehors des travaux à réaliser (pots, remise de prix...)

Valoriser les productions du réseau (publications, résultats...)

Obtenir un soutien hiérarchique

Pour plus d'informations, contacter :

Brigitte MINETTE brigitte.minette@finances.gouv.fr 01 53 18 22 46

Site : www.economie.gouv.fr/bercy-qualite



L'Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI)

Recenser les innovations développées par les pays de l'OCDE et offrir aux innovateurs un espace de dialogue et d'échange

Origine de la démarche

Initiative née d'une volonté commune des Ministres des pays membres de l'OCDE en charge de la réforme de l'Etat de soutenir le développement de l'innovation publique. Contours du dispositif définis auprès d'utilisateurs potentiels de l'observatoire



Résultats obtenus

Plus de 100 innovations ont été recensées et renseignées pendant la phase de test, concernant des politiques publiques comme la sécurité, la santé, l'éducation

Certaines innovations concernent de manière plus globale le fonctionnement des services publics ou l'association des agents publics

Les pages « innovation » sont directement exploitables par les autres pays partenaires de l'OPSI

Principes adoptés

Un espace éprouvé de dialogue et d'échange entre innovateurs de tous les pays

Une phase de test avant ouverture du site de l'observatoire aux agents publics et à tous les professionnels de l'action publique

Mise à disposition à partir de novembre 2014 d'un espace privé qui permettra aux agents des Etats partenaires de l'OPSI d'échanger sur les problématiques de leurs administrations

Conseils de mise en oeuvre

Impliquer les représentants des pays membres de la task force dans la mise en ligne de la plateforme

Actualiser les informations et mettre à disposition des innovations de qualité

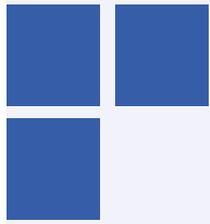
Recruter un nombre d'agents importants dans la communauté de l'OPSI

Rôle primordial des relais nationaux pour créer une dynamique autour de la plateforme

Pour plus d'informations, contacter :

Tanguy DENNIELOU tanguy.dennielou@modernisation.gouv.fr 01 53 18 51 79

Marco DAGLIO marco.daglio@oecd.org



Conférences

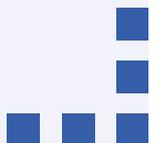
L'incitation comportementale (ou « Nudge ») des usagers

Quels usages des réseaux sociaux d'entreprises (RSE) dans les administrations ?

L'exemple de Diplomatie 2.0

Quels défis pour l'innovation participative des ministères ?

La formation aux attitudes relationnelles par la mise en situation





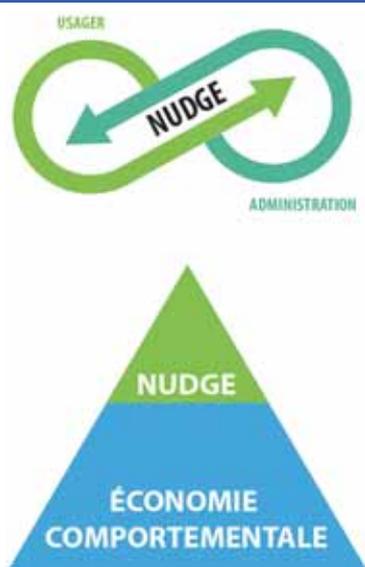
L'incitation comportementale (Nudge) des usagers à la DGFIP :

Identifier les facteurs qui influent sur les choix des usagers pour les orienter sans contrainte vers les démarches en ligne

Origine de la démarche

Notre constat : Des marges de progrès dans l'utilisation des services en ligne.

Notre objectif : favoriser le recours aux services en ligne pour mieux traiter au guichet les démarches plus complexes



Résultats attendus

- L'analyse des comportements des usagers au cours de leurs démarches fiscales a permis de déterminer les actions pertinentes pour augmenter le nombre de démarches en ligne.
- Lors de la campagne de déclaration des revenus 2014, différents messages intégrant chacun un levier spécifique ont été envoyés aux personnes ayant souscrit une déclaration papier en 2013.
- L'impact de chacun de ces messages sera mesuré

Principes adoptés

- Une démarche d'écoute préalable : un suivi des usagers dans leurs démarches et des ateliers de co-construction usagers et agents.
- Une phase de détection des « incitations » en groupe (DGFIP, SGMAP, BVA, profils créatifs)
- Une expérimentation pour tester certaines des actions comportementales sélectionnées

Conseils de mise en oeuvre

- Des actions simples et peu coûteuses : messages courts et directs ; logos...
- Des objectifs lisibles et transparents
- Des actions qui doivent se traduire par un maintien ou une amélioration de la qualité du service rendu = maintien de la confiance des usagers
- Une évaluation pour mesurer l'efficacité des actions

Pour plus d'informations, contacter :

Stéphane ALBISETTI 01 53 18 10 92 stephane.albisetti@dgfip.finances.gouv.fr
Céline PELLETIER 01 53 18 55 86 celine.pelletier@modernisation.gouv.fr



Quels usagers des réseaux sociaux d'entreprises (RSE) dans les administrations ? L'exemple de Diplomatie 2.0 au ministère des affaires étrangères

Le portail interministériel de la correspondance diplomatique

Origine de la démarche

EXPERTISE : valoriser le capital intellectuel des agents diplomatiques et consulaires

PARTAGE : mieux organiser le partage de l'information au-delà des responsabilités fonctionnelles

RESEAU : outiller les réseaux des métiers de l'action internationale



Résultats obtenus

- Le premier réseau social professionnel dans le champ de la correspondance administrative
- Un outil innovant de management au service de la modernisation des méthodes de travail

Principes adoptés

- Développement agile : 18 mois de construction, 18 itérations.
- Innovation & Interministérialité : un métier transversal, des administrations décloisonnées, une application à l'état de l'art
- Mobilité & Sécurité : accès distants généralisés en mode « non protégé » et « diffusion restreinte »

Conseils de mise en oeuvre

- Cartographier et mesurer les besoins de partage de l'information
- Décloisonner pour mieux travailler
- Épouser le cycle technologique : développements courts et évolutifs

Pour plus d'informations, contacter :

Nicolas CHAPUIS nicolas.chapuis@diplomatie.gouv.fr
01 43 17 50 36



Quels défis de l'innovation participative des ministères ?

Intervention de l'Education nationale, de la gendarmerie nationale et des entreprises La Poste et Poul

Origine de la démarche

Souhait pour les ministères de définir un cadre plus efficace de leur démarche de participation des agents et répondre aux questions :

- Quelles suites pour les innovations et les innovateurs ?
- Quel rôle pour le management ?

5 Défis A RELEVER COLLECTIVEMENT

-  Renforcer la **réplication des idées**
-  Créer plus d'**espaces d'innovation** et **libérer les innovateurs publics**
-  Faire des **managers publics les premiers leviers de l'innovation**
-  Développer dans chaque ministère une **démarche structurée d'innovation participative**
-  Renforcer l'**approche interministérielle** des démarches d'innovation (semaine de l'innovation publique)

Résultats obtenus

Une démarche de co-création associant plusieurs ministères et des entreprises privées et publiques (la Poste, Auchan, Véolia Propreté, Air France Industries, Poul...) a permis de formuler des recommandations autour de 5 défis et 50 propositions d'amélioration

Principes adoptés

- Interministérialité : un groupe de travail regroupant les porteurs opérationnels des démarches d'innovation des ministères
- Ouverture : association d'« experts innovation » d'entreprises privées et publiques du réseau Innov'acteurs
- Co-création : appui sur la « Fabrique de solution » de www.Faire-Simple.gouv.fr pour co-construire les recommandations et partager un socle commun de connaissances

Conseils de mise en oeuvre

- Favoriser des modalités innovantes de mise en oeuvre des recommandations (expérimentations, partenariats entre administrations et entreprises...)
- Capitaliser sur les meilleures pratiques pour améliorer les dispositifs existants
- Multiplier les temps d'échanges et de confrontation de points de vue entre administrations, entreprises, associations

Pour plus d'informations, contacter :

Maxime BARBIER maxime.barbier@modernisation.gouv.fr
01 53 18 56 21



Formation aux attitudes relationnelles par la mise en situation

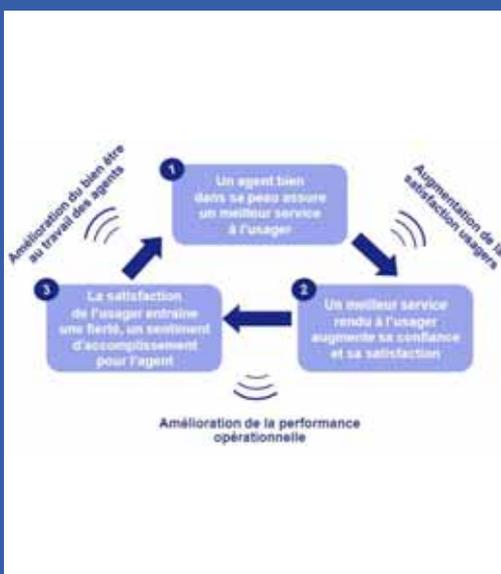


Accompagner les évolutions profondes des métiers des agents publics et leur donner les outils pour améliorer la relation avec les usagers

Origine de la démarche

Un contexte d'évolution profonde des métiers d'accueil face aux développements des usages numériques, à des usagers plus exigeants...

Un parti pris : la mise en situation pour changer les comportements



Résultats obtenus

La phase pilote en cours a associé 4 ministères et 2 organismes sociaux :

65 personnes formées à date (35 managers et 30 agents) sur 7 sessions de formation avec une satisfaction globale de 4,57/5

A terme, un outil de formation éprouvé à disposition des réseaux à partir de novembre 2014

Principes adoptés

L'apprentissage par la mise en situation : Une approche théâtrale originale pour faire prendre conscience aux agents par le jeu des enjeux de l'accueil

Prototypage et test pour un outil multi-acteurs : démarche interministérielle et inter-administration impliquant les agents dès la conception du module de formation

Conseils de mise en oeuvre

Co-construire avec les agents les mises en situation pour être au plus près du quotidien des agents

Former les agents et managers de proximité d'une même équipe pour créer une dynamique de groupe et ancrer dans la durée les bénéfices de la formation

Pour plus d'informations, contacter :

Gaëlla DENIS gaella.denis@finances.gouv.fr
Caroline BAKRA caroline.bakra@modernisation.gouv.fr



Retrouvez-nous sur :

www.modernisation.gouv.fr

et

www.economie.gouv.fr/bercy-qualite

Si vous souhaitez valoriser une pratique innovante que vous avez mise en place en lien avec les thèmes de la relation de service et du management collaboratif pour une future édition de l'événement, n'hésitez pas à nous écrire au plus vite aux adresses suivantes :

evenement.sgmap@modernisation.gouv.fr

OU

mission-qualite@finances.gouv.fr