



ÉTABLISSEMENT PUBLIC
DIRECTION DES POLITIQUES SOCIALES

Direction de la Stratégie Clients
Département Centre de contacts Retraite

Paris, le 16 mars 2022

Note à l'attention des membres du CSSCTN et du CUEP

Objet : le métier de conseiller au sein de la Direction de la DPS

1) Le métier de conseiller

La Direction des politiques sociales compte près de 200 téléconseillers dans les secteurs retraites, formation professionnelle et autres mandats.

Au sein des équipes de la direction de la stratégie clients, l'objectif premier de leur mission consiste à répondre (vecteurs téléphone, courriels, courriers) à nos clients-usagers sur les questions relatives au domaine de la Retraite (fonds Cnracl, Ircantec, Rafp, Fspoeie, Mines...), de la formation professionnelle ou encore à celles liées à certaines activités de la direction des services bancaires comme Ciclade.

Les volumétries au sein des départements centre de contacts Retraite (POC200) et Formation professionnelle et autres mandats (POC300) frôlent les 3,8 millions d'appels reçus par an, traités par les conseillers et le serveur vocal interactif, et environ 800 000 contacts écrits.

Dès leur arrivée dans les services, les conseillers suivent une formation d'environ six mois afin d'acquérir les compétences nécessaires et être en mesure de répondre à 95% des questions. Les 5% restant étant transférés dans les services de gestion.

Cette formation alterne des modules théoriques et pratiques ainsi que du tutorat. Forts de cette formation, les conseillers deviennent autonomes et experts des réglementations sur lesquelles ils sont amenés à intervenir. Cela leur permet de disposer d'un volant de compétences et s'avère être un tremplin pour un parcours professionnel riche en opportunités.

Au cœur de la stratégie clients de la DPS, les conseillers sont le visage et la voix de la DPS. Un métier d'avenir donc, riche de potentialités de développement au service de l'intérêt général qu'ils incarnent en accompagnant les parcours de vie des Français.

2) L'accompagnement des conseillers et l'attractivité du métier

Les activités des conseillers s'articulent principalement autour de la prise d'appels entrants et de la gestion de contacts écrits.

L'activité téléphonique dite « entrante » comporte des risques et des contraintes sur lesquels une attention particulière et constante est portée.

a) Agir sur les risques inhérents au métier

Les conseillers sont en relation directe avec nos clients-usagers et se trouvent parfois confrontés à des situations conflictuelles.

Ils suivent donc de façon systématique une formation dédiée à la gestion d'appels difficiles..

Du fait de la sensibilité et récurrence des appels sensibles, des formations sur mesure ont été conçues pour les équipes œuvrant autour de la plateforme MCF. Elles permettront non seulement de professionnaliser les équipes sur la gestion des appels sensibles et la gestion du stress que de développer une vision convergente de la relation client en réunissant les équipes du Centre de contacts Formation professionnelle et de la Gestion. Au total, ce sont 80 collaborateurs (téléconseillers et gestionnaires) qui seront formés sur la période à venir : avril à juin 2022. Concomitamment, un 2nd module dédié à l'animation de la relation client est envisagé. Organisé sous forme d'un séminaire, il réunira à la fois les responsables de services et d'unité ainsi que les animateurs et superviseurs soit 20 à 25 pers.

Parallèlement, sur la base du volontariat, des groupes de parole peuvent également être mis en place. Pilotés et animés par la psychologue du travail, ces groupes permettent d'évacuer la pression induite par ces appels, de partager collectivement les difficultés et les bonnes pratiques

Un dispositif technique permet également au conseiller d'enregistrer, s'il le souhaite, un appel. Le manager peut ainsi rappeler le client en cas de comportement inadapté. Les animateurs des centres de contacts, en appui des conseillers, peuvent reprendre les communications difficiles, sur demande de ces derniers.

Plusieurs actions sont également inscrites dans le Document Unique afin de prévenir ces risques.

L'ensemble de ces actions est piloté par le management de proximité, au plus près des équipes.

b) « Libérer » de la contrainte

Certaines contraintes sont induites *de facto* par l'organisation du travail qui nécessite de répondre aux appels téléphoniques entre 9h et 16h (site de Bordeaux) ou 9h et 17h (site d'Angers).

Les conseillers font remonter, en première intention, ce manque de souplesse dans l'organisation du travail (travail dit posté)

L'expérimentation décrite ci-dessous (point 3 de la note) vise à faire évoluer l'organisation du travail au sein des centres de contacts et lever, autant que possible, cette contrainte.

c) La fidélisation et de l'attractivité du métier

Les questions liées à l'attractivité du métier et à sa valorisation se posent dans les centres de contacts. Un « turn-over » important, bien que décroissant ces derniers mois est constaté.

Les recrutements passent principalement par la voie du détachement ou de renforts « externes » via des contrats en CDP.

Des travaux sont engagés au niveau de la direction de la stratégie clients pour poursuivre les réflexions sur ces problématiques notamment en termes de formation et de parcours professionnels.

d) L'évolution du métier

Le métier a cependant considérablement évolué ces dernières années.

- L'éligibilité au télétravail
 - Si la possibilité de télétravailler n'était pas offerte aux conseillers jusqu'à récemment en raison de contraintes de sécurité et techniques, les premières expérimentations se

sont tenues en décembre 2019 : une dizaine de conseillers sur chaque site a pu y participer

- Suite à la crise sanitaire, le télétravail a été déployé sur l'ensemble des centres de contact de la DPS en novembre 2020,
 - A date, 133 agents du département POC200 (retraites) ont opté pour le télétravail (75 à Bordeaux et 58 à Angers) – 45 pour le département POC300 (formation professionnelle et autres mandats) soit au total 178 agents en télétravail un, deux ou trois jours.
-
- Le matériel dévolu aux téléconseillers a connu une considérable amélioration. Chaque conseiller est désormais équipé d'un ordinateur portable, écran, casques de meilleure qualité.
 - L'évolution des pratiques nous amène à déployer de nouveaux vecteurs de contacts corrélé à une nouvelle offre de service pour nos clients (appels sortants, web call back, messagerie sécurisée, tchat...)

3) La description opérationnelle de l'expérimentation

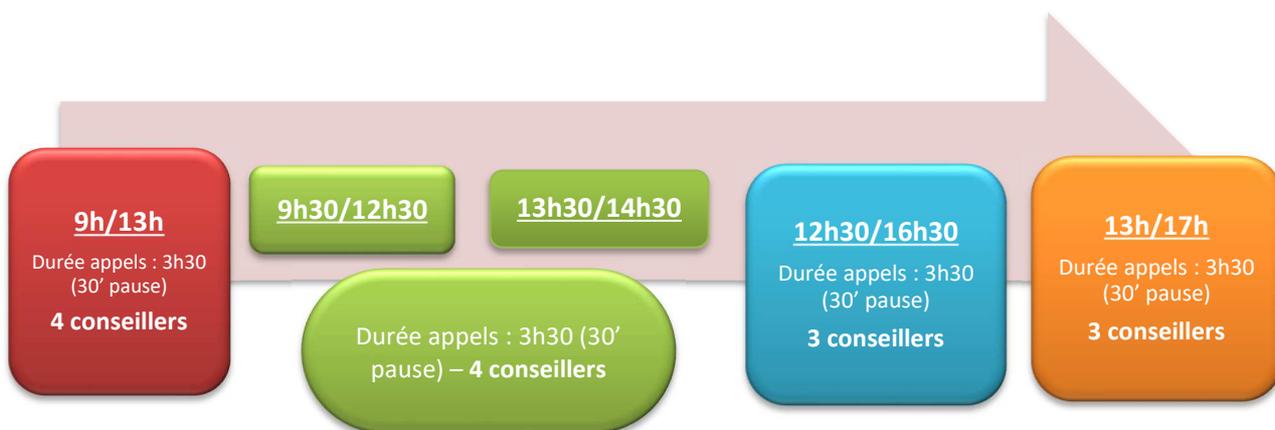
Lors de la phase de préfiguration lancée au moment de la création de la DSC en mars 2021, un groupe de travail dédié au quotidien du conseiller et à l'attractivité du métier a conduit à une réflexion sur l'organisation de l'activité.

La volonté de réduire la contrainte liée à la prise d'appels entrants (travail posté) et de redonner de la souplesse dans la journée de travail du conseiller est le point de départ de l'expérimentation détaillée ci-dessous

Une expérimentation est envisagée au sein du centre de contacts Retraite d'Angers et de Bordeaux, sur un périmètre restreint. Cette expérimentation permettra de tester de nouvelles modalités d'organisation du travail.

a) L'expérimentation sur le centre de contacts retraite à Angers

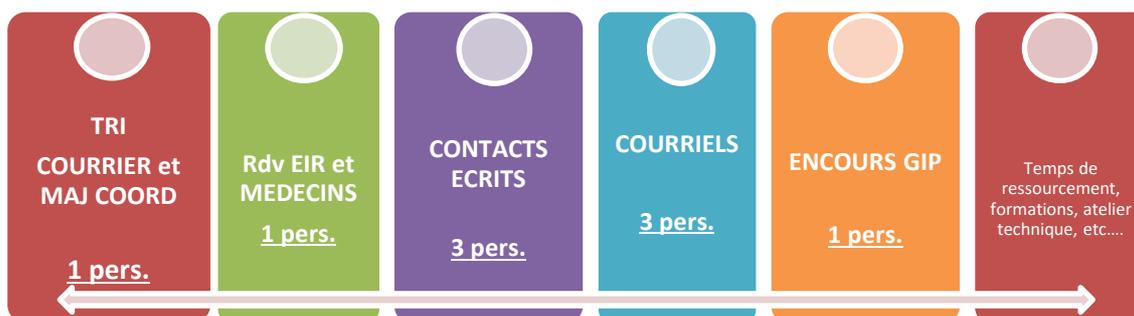
- L'expérimentation prévoit la mise en place de 4 groupes avec une équipe de 18 conseillers expérimentés issus de POC222
- L'expérimentation prévoit une organisation à la semaine avec :
 - Un positionnement sur les plages horaires dédiées aux appels entrants sur la base du volontariat,
 - Un pré-fléchage sur l'outil de planification des activités hors téléphone entrant/hors brigades (pilotage hebdo selon les stocks),
 - Le calibrage a été réalisé à partir des volumétries 2020/2021. Une moyenne a été réalisée pour chaque acte.
- Les appels entrants retenus pour l'expérimentation portent sur le fonds Ircantec, segments Actifs et Retraités, avec toutes les spécialités (Praticiens Hospitaliers, Inter-régimes)



Calibrage des activités hors appels entrant

Six briques d'activités avec horaires libres, avant ou après la brigade, sont identifiées :

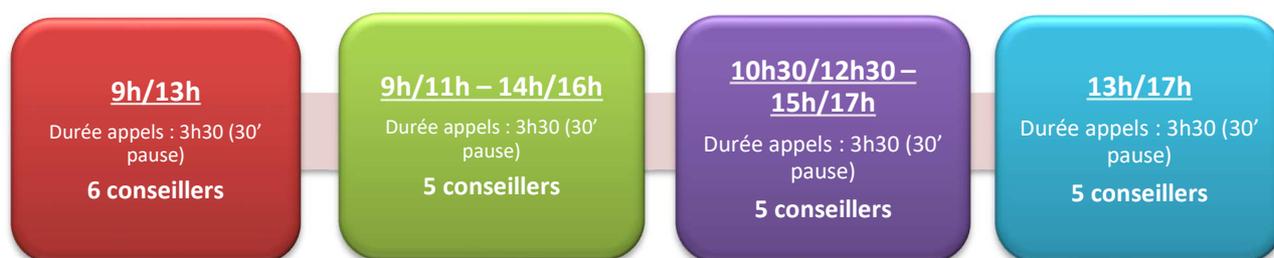
- Chaque conseiller sera fléché, chaque jour, sur l'une des briques, en fonction des priorités identifiées par le responsable d'unité – Les superviseurs traceront l'activité fléchée dans un outil de planification, avec une visibilité pour le conseiller à la semaine
- Ces activités impliquent une polyvalence des conseillers :
 - Sur les 3 canaux
 - Sur les spécialités PH, EIR, inter-régimes
 - Sur les nouvelles activités issues du Back/Front (mise à jour coordonnées bancaires et postales) => activité fusionnée dans la brique « Tri du courrier »



b) L'expérimentation au Centre de contacts retraite de Bordeaux

- L'expérimentation prévoit la mise en place de 4 groupes avec une équipe de 36 conseillers soit l'ensemble de la file pensionnés (POC211)
- L'expérimentation prévoit une organisation à la semaine avec :
 - Un positionnement sur les plages horaires dédiés aux appels entrant sur la base du volontariat
 - Le calibrage est réalisé à partir des volumétries moyenne 2020/2021. Une moyenne a été réalisée pour chaque acte

- Périmètre retenu : l'ensemble des activités prises en charge par POC211 : segment pensionnés, fonds CNRACL, RAFP et FSPOEIE
- Appui de la cellule Hypervision dans la planification des brigades (appels entrants)



Calibrage des activités hors téléphone entrant

- Trois briques d'activités ont été identifiées : courrier (changement d'adresse et bancaire, attestation de paiement et fiscales, déclaration décès), courriels et appels sortants (WCB et campagne)
- Chaque conseiller sera fléché, chaque jour, sur l'une des briques, en fonction des priorités identifiées par le responsable d'unité
- Ces activités impliquent une polyvalence des conseillers :
 - Sur les 3 canaux
 - Sur les fonds (CNRACL, RAFP et FSPOEIE)



c) Indicateurs retenus pour l'expérimentation

Les indicateurs permettant de mesurer la pertinence de l'expérimentation sont les suivants :

- Retours qualitatifs des différents acteurs : responsables d'unités, conseillers, animateurs, hyperviseurs
- Un suivi des évolutions/ajustements apportés tout au long de l'expérimentation
- Un suivi des indicateurs sur les 3 canaux
- Un suivi des stocks courriers/courriels
- Une veille appuyée sur les temps d'attente/appels dans la file

Des points d'étape intermédiaires seront réalisés avec la possibilité de réajuster si besoin le dispositif

d) Le bilan de l'expérimentation

L'expérimentation sera lancée le 1^{er} avril 2022 jusqu'à la fin de l'année :

Le bilan sera co-construit avec les unités concernées :

- des entretiens individuels et collectifs seront menés,
- une analyse fine de la performance opérationnelle sera effectuée.
- des étapes intermédiaires seront prévues.

Ce bilan sera présenté en instances représentatives du personnel au terme de l'expérimentation.

4) Dispositif de gestion du temps pendant l'expérimentation

Pendant la durée de l'expérimentation, les modalités de gestion du temps seront différentes selon que les équipes sont parties prenantes ou non à l'expérimentation.

a) Sur Angers :

Pour les équipes qui expérimentent :

Pour la durée de l'expérimentation et pour ceux qui font partie de l'expérimentation, il est proposé de suspendre l'EIS 35 heures et d'appliquer les règles relatives au cycle standard 37h30, ce qui induirait :

- L'acquisition des jours RTT lié au cycle standard 37h30, ce qui correspond à **7 jours RTT** agents pour la période du 1^{er} avril au 31 décembre 2022. Ces jours seront disponibles dès le 1^{er} avril et viennent en complément des 2 RTT employeurs (*ces droits peuvent être réduits en cours d'année si absences ou maladies dans le cadre de l'application du droit commun des jours rtt*).
- La conservation des droits acquis pendant le 1^{er} trimestre c'est-à-dire :
 - Le maintien des 2 jours RTT de l'EIS 35 h (sauf si déjà consommés)
 - Le maintien des 2 jours RTT employeurs (comme indiqué ci-dessus)
 - Le maintien du compteur ATT pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2022 (pas d'attribution d'ATT pour la période à compter du 1^{er} avril)
- L'organisation de la journée s'effectue sur 7h30 par jour, avec une plage horaire fixe de 4 heures postées définie dans le cadre des brigades entre 9h et 17h.
- Le crédit d'heures est déclenché au-delà des 7h30 dans la limite de 2 h par jours (comme auparavant)

Pour les autres équipes :

L'EIS 35 heures est maintenu, il n'y a donc aucun changement :

- Les modalités de génération des ATT sont inchangées (30 min/jr), le temps cumulé en ATT se récupère par journée ou 1/2 journée, après acquisition du crédit nécessaire,
- Il n'y a pas de modification du régime de jours RTT (2 jrs agent et 2 jrs employeurs),
- L'organisation de la journée est inchangée : Arrivée à 8h45 - Départ à 17h15, prise d'appels entre 9h et 17h, gestion des courriers et des courriels
- Le crédit d'heures est déclenché au-delà des 7h et des 30 min d'ATT dans la limite de 2 h par jours (comme auparavant)

b) sur Bordeaux

Pour les équipes qui expérimentent :

- Il n'y a pas d'impact sur l'EIS (droit à RTT, etc ...)
- En ce qui concerne l'organisation du travail : L'activité appels entrants est recentrée dans le cadre d'une plage horaire fixe de 4 heures postées, définie dans le cadre de brigades entre 9h et 17h.

Pour les autres équipes :

- Il n'y a pas d'impact sur l'EIS (droit à RTT, etc ...)
- Il n'y a pas d'impact sur l'organisation de la journée.

Le bilan de l'expérimentation doit permettre de se prononcer sur l'organisation de travail optimale à mettre en place au sein de la Direction de la Stratégie clients et les conditions de bascule de l'ensemble du collectif sur cette nouvelle organisation de travail.

Parallèlement à cette expérimentation, des travaux sur la valorisation du métier de Téléconseiller, notamment sur un plan RH et financier, seront engagés de manière à renforcer l'attractivité de ce métier et la fidélisation des personnels

Michel YAHIEL

Directeur des politiques sociales