

- Tour d'horizon dans le réseau MSA.
- Des téléconseillers polyvalents. Reportage à Reims.
- Inauguration de la plateforme d'Auvergne. Reportage à Aurillac.

Plateformes de services

La MSA au bout du fil

Répondre
à presque
toutes les
questions

Depuis quelques années, les MSA se regroupent pour optimiser leurs moyens et réorganisent leur accueil tant physique que téléphonique. L'objectif est de maintenir une relation de proximité, tout en gagnant en efficacité et en fiabilité. Dans cette optique, se développent notamment les plateformes de services. Rencontres à Reims, au centre d'appels de la MSA Marne-Ardenne-Meuse, et reportage à Aurillac où la MSA d'Auvergne vient d'inaugurer sa plateforme.



La MSA de Charente-Maritime a ouvert le bal en 2000.
D'autres projets similaires sont en cours.
Pourquoi, comment ? Petit tour d'horizon ci-dessous.

Les plateformes ont la forme



Inscrites dans la stratégie de la MSA pour rendre meilleure la relation avec les adhérents, les plateformes de service se développent en France. Onze sont opérationnelles aujourd'hui, et deux MSA inaugureront la leur cette année (*voir encadré*). Ce mouvement n'est pas isolé. Depuis quelques années, les MSA se regroupent pour optimiser leurs moyens, et réorganisent leur

accueil tant physique que téléphonique. L'objectif est de maintenir une relation de proximité, tout en gagnant en efficacité et en fiabilité. Les plateformes constituent un outil au service de cet objectif. Tout d'abord, elles rendent plus lisible la notion de guichet unique promue par le régime agricole, dans la mesure où les opérateurs répondent à la majorité des

Dans le réseau MSA

Les plateformes qui existent

aujourd'hui :

- Charente-Maritime
- Côtes-d'Armor
- Dordogne
- Gironde (MSA pilote)
- Marne-Ardennes-Meuse (MSA pilote)
- Franche-Comté
- Lot-et-Garonne
- Alpes du Nord

- Grand Sud
- Auvergne (depuis le 4 décembre 2006)
- Côtes Normandes (depuis le 8 janvier 2007)

Celles qui ouvriront cette année :

- Touraine
- Drôme

appels concernant les grands domaines de la législation : famille, retraite, maladie, cotisations. Fini le transfert d'un service à l'autre, lorsqu'une question sort du domaine de compétence de l'interlocuteur de la MSA. Cette amélioration est fortement ressentie par les assurés. « *Ils utilisent de plus en plus cette polyvalence* », remarque Florence Devynck, de la Fédération des caisses de MSA du Grand Sud. Cette responsable le confirme, « *il y avait réellement une attente* ». Un tel passage à la polyvalence est généralement progressif. Corinne Lis, du groupe MSA de Charente-Maritime, raconte ainsi que, dans cet organisme, la plateforme de services a pris d'abord en charge les questions concernant la santé et la famille, avant de poursuivre avec l'assurance complémentaire en santé, la retraite et les cotisations. Cette montée en puissance présente l'avantage d'homogénéiser le niveau des téléconseillers, qu'ils soient recrutés en interne ou en externe. « *Le but du jeu, poursuit Corinne Lis, est de créer un plateau avec des personnels qui n'ont pas forcément la même histoire professionnelle, mais qui avancent en même temps. Avec le recul, on réalise que ce mélange fait la richesse de l'équipe.* »

Des chartes de qualité

La professionnalisation de l'accueil téléphonique passe aussi par des chartes de qualité, selon lesquelles les MSA concernées s'engagent à donner une réponse dans un délai donné, lorsque celle-ci n'a pu être apportée immédiatement. « *Les clients sont toujours surpris qu'on les rappelle, note Florence Devynck. Cela les sort d'une caricature administrative et ils le soulignent très positivement.* » De plus, une plateforme permet de mieux prendre en compte les situations délicates comme les réclamations, en les faisant prendre en charge par des professionnels de la relation téléphonique formés à la législation, et en déchargeant par ailleurs les services techniques dont les priorités peuvent être différentes.

Sans compter que les téléconseillers ne se bornent pas à répondre au téléphone. Ils accomplissent des actes de gestion simples, et ce dans des délais courts. À la MSA des Côtes-d'Armor, par exemple, ces

agents délivrent des formulaires et des attestations comme le relevé parcellaire, des attestations de droits ou de paiement. De son côté, la MSA de la Dordogne, via les téléconseillers, prend contact avec les familles qui viennent d'avoir un décès, en leur envoyant une lettre de condoléances et en leur proposant un accompagnement pour leurs démarches. « *Souvent, nous avons des remerciements en retour* », relève Liliane Roussarie, responsable de la plateforme. Une telle action témoigne du fait que les personnels travaillant sur le plateau ne font pas figure d'anonymes pour les appelants. « *Les gens se souviennent fréquemment des noms et des voix* », observe-t-elle aussi.

De plus en plus, les téléconseillers réalisent également des campagnes d'appels sortants, pour apporter des informations ou mener des enquêtes auprès de populations ciblées. À la MSA de Marne-Ardennes-Meuse, ces actions dites de phoning sont parfois réalisées le samedi matin, sur la base d'un volontariat. Il arrive alors que des personnes appelées réagissent par un « *on travaille le samedi matin, à la MSA ?* »...

Un métier reconnu

L'outil PFS (plateforme de services) met enfin à la disposition de ses utilisateurs un historique des appels, gage d'un suivi personnalisé de la relation avec les adhérents. Factuel, il permet de désamorcer des malentendus et de rendre plus fiables les réponses apportées. Comme l'explique Liliane Roussarie, cet historique « *permet au besoin de recadrer l'entretien, et évite d'obliger l'appelant à se répéter* », en particulier lorsqu'il recontacte la MSA et tombe sur un autre opérateur. Une traçabilité des appels dont l'utilité ne cesse d'être démontrée. Elle sera bientôt renforcée par



→ la gestion électronique des documents, comme la pratique la MSA de Charente-Maritime depuis la mise en place de sa plateforme. Et les personnels qui travaillent sur ces PFS, comment vivent-ils leur métier ? Celui-ci commence à s'imposer dans le paysage, même si les organisations autour de la plateforme diffèrent d'une MSA à l'autre. Pour diminuer le risque de stress, la MSA de la Dordogne fait tourner ses opérateurs entre la plateforme d'une part, l'accueil au siège et les permanences de terrain d'autre part. Celle de Marne-Ardenne-Meuse a instauré à leur profit la semaine de trente-deux heures sur quatre jours. Quelle que soit l'option d'organisation retenue, c'est un métier qui demande des qualités de contact évidentes et un investissement professionnel soutenu. « Un travail fatigant et passion-

nant, estime Corinne Lis. Il faut avoir de la vivacité d'esprit, mais on a la satisfaction d'avoir apporté une solution à des personnes qui se trouvent parfois dans une impasse. » La solidarité de l'équipe est également indispensable pour l'ensemble des responsables de PFS. Selon l'actualité, certains échanges téléphoniques se révèlent plus délicats, comme lors des appels de cotisations. « On se prépare à avoir des journées plus chargées », affirme Liliane Roussarie, et tout le monde doit répondre présent sur le plateau. L'attractivité de ce métier, malgré les inévitables moments de stress, commence à être reconnue, pour la diversité des connaissances à assimiler et pour son ouverture sur le monde agricole. Se sentir plus proche des adhérents, c'est aussi possible avec un casque sur les oreilles et un micro. ■

Thomas Bousquet

« MSA, bonjour ! »

Le bon vieux standard téléphonique a vécu. Pour les assurés de la MSA de Marne-Ardenne-Meuse, la voix de la MSA, ce sont des téléconseillers polyvalents qui peuvent répondre à – presque – toutes leurs questions. Reportage.

Pour le grand public habitué aux *hotlines* fastidieuses, les mots « plateforme de services » pourraient éveiller la méfiance. Les défauts de certains centres d'appels sont connus, comme l'attente longue, un accueil impersonnel et des réponses plus ou moins fiables, données à la va-vite par des répondants sous pression. Autant le dire tout de suite, la plateforme mise en place par la MSA de Marne-Ardenne-Meuse n'a rien à voir avec une telle caricature. Une visite surprise des lieux où elle est installée fait tomber tous les clichés. Les locaux, agréables, ont des couleurs pastel, l'atmosphère est décontractée et concentrée à la fois. On est loin du plateau sans âme. Une salle est dédiée aux appels dits généralistes, une autre à ceux qui émanent des entreprises affiliées au



La plateforme généraliste de la MSA de Marne-Ardenne-Meuse.

régime agricole. Dans chacune, des téléconseillers et téléconseillères répondent aux clients, comme on les nomme ici. Une appellation qui ne doit pas tromper, le terme de client renvoie surtout à une notion exigeante de « service clientèle », c'est-à-dire de qualité. Ici, on s'efforce de réduire l'attente des interlocuteurs, de leur rendre le meilleur service, de les mettre à l'aise.



© Illustration: C. Marchetti

retraite ou les cotisations. Ils ont aussi des connaissances en matière de prestations extra légales, de contrôle médical et dentaire», développe-t-il. Ces agents polyvalents traitent directement neuf questions sur dix en moyenne, et n'en transfèrent donc que dix pour

cent aux services techniques, dont l'expertise est requise pour les dossiers les plus complexes. « Si le conseiller ne peut répondre immédiatement au client, il le rappelle à une heure convenue », une fois reçu l'avis des services techniques, précise Thierry Adin. Mais les missions de la plateforme ne se limitent pas à cela. Ses agents effectuent des actes de gestion à la demande, tels qu'une attestation d'affiliation ou un relevé de carrière. Toute demande d'attestation faite avant quatorze heures est satisfaite dans la journée. Une réactivité à laquelle les assurés semblent s'être habitués, car ils s'y prennent désormais souvent au dernier moment. « Bien sûr, cela nous crée des pics d'activité », reconnaît Thierry Adin, mais notre rapidité présente une valeur indéniable en terme d'image. » À la MSA, tout le monde y gagne, car les services techniques sont déchargés de la charge du téléphone et de ces tâches administratives. Les assurés y gagnent aussi, car ils ne sont plus transférés d'un service à l'autre lorsque leurs questions font appel à plusieurs domaines de la législation sociale. Ils sont également reçus par des personnes dûment formées à l'accueil téléphonique, et aptes à répondre immédiatement à la plupart de leurs questions.

9 questions sur 10 traitées directement

Lorsque la plateforme de services a été ouverte fin octobre 2003, l'un de ses objectifs principaux était de passer d'un accueil téléphonique classique à un véritable conseil en protection sociale, comme l'explique Thierry Adin. Responsable du département accueil et développement, c'est le patron de la plateforme de la MSA Marne-Ardennes-Meuse. « Les téléconseillers répondent aux questions qui concernent aussi bien la santé, la famille, que la



© Thomas Bousquet

Une mise à jour des connaissances

Si la plateforme présente une homogénéité de compétences, c'est grâce à la formation de ses agents, et à une relation étroite avec les services techniques de la MSA, jugée indispensable. Pour autant, les vingt-trois téléconseillers n'ont pas le même profil. Si la majorité d'entre eux provient des services techniques, d'autres sont issus de la comptabilité, voire recrutés en externe. D'où l'importance d'une mise à jour constante de leurs connaissances. Une salle de réunion leur est réservée dans les abords immédiats de la plateforme. Elle permet de les briefer rapidement sur des sujets d'actualité, une nouveauté en matière de législation ou des dossiers prioritaires. Deux





Parfois la personne qui appelle a simplement besoin d'être rassurée, d'avoir un lien social.



Sylvie Quatresols, superviseuse.

➔ coordonnateurs assurent le relais avec les services techniques et jouent un rôle de référent législation, sous la supervision d'un... superviseur, ou plutôt une superviseuse. Celle-ci s'appelle Sylvie Quatresols, c'est la cheville ouvrière de cette ruche bien rodée. Son rôle est multiple : surveiller et réguler le trafic des appels, animer l'équipe de téléconseillers, garantir un bon relais d'information avec les services techniques. Pas de quoi chômer pour cette brune au regard pétillant, qui ne semble pas outre mesure dépassée par la tâche. Son bureau est en prise directe avec les téléconseillers. « Il est important que les membres de l'équipe se voient, explique-t-elle, de façon qu'ils ne se sentent pas isolés. » Un œil sur le logiciel de pilotage du trafic d'appels, un autre sur la plateforme, Sylvie est un capitaine dont l'autorité est souriante.

« Il n'y a pas de temps de réponse imposé pour les conseillers, contrairement à une idée reçue », commente-t-elle, consciente de la diversité des situations qui exigent tour à tour de l'écoute, du doigté, de l'agilité mentale. La plateforme de services a ses habitués qui appellent régulièrement. « Parfois on se borne à relire, en même temps que la personne qui appelle, un courrier qu'elle a reçu. Ce peut être quelqu'un qui a besoin d'être rassuré, d'avoir un lien social. » Pour autant, les conseillers sont formés à ne pas bloquer la ligne et à savoir conclure un appel qui s'éternise. C'est que le volume des « appels entrants », comme on les appelle sur la plateforme, est plutôt impressionnant. Plus de 21.000 pour le mois de novembre 2006, par exemple. Sylvie les analyse, les décortique, et transmet aux services techniques des informations utiles sur les problèmes rencontrés par les assurés.

Un volume d'appels impressionnant

Les souhaits de la superviseuse pour 2007 ? Une bonne année pour les assurés, comme il va de soi, et peut-être aussi qu'ils répondent favorablement aux incitations à appeler pendant les heures creuses. Aux heures de pointe, difficile d'éviter les bouchons, alors que le tout début de matinée et la période de déjeuner sont plus délaissés. Les habitudes ont la vie dure. À la MSA, de huit heures trente à dix-sept heures trente et du lundi au vendredi, les téléconseillers sont à l'écoute non stop. Qu'on se le dise !

Thomas Bousquet



David, téléconseiller pour les entreprises.



Fanny, téléconseillère généraliste.

La Fédération Auvergne vient d'ouvrir sa nouvelle plateforme de services à Aurillac. Résultat d'une synergie de volontés, le projet – mené en partenariat – s'inscrit dans un contexte de développement économique des territoires, auquel la MSA est partie prenante.

Top départ à Aurillac



© Chantal Guennec

En ce vendredi 1^{er} décembre 2006, au 3^e étage de la MSA du Cantal, il règne une animation particulière : sur un vaste plateau technique d'environ 250 m², une vingtaine de téléconseillers installés par quatre autour d'une « marguerite » devant un écran, attentifs, concentrés – le trac qui les animait il y a encore quelques heures a fait place au professionnalisme – sont prêts. Premiers appels, premières réponses... la démonstration en direct, devant un parterre d'invités, du fonctionnement de la nouvelle plateforme de services commence...

Initié en mai 2005, c'est après une étude d'opportunité sur presque une année – avec l'appui de la Caisse centrale –, passant notamment par un relevé et un dimensionnement des communications téléphoniques sur les trois sites de la Fédération Auvergne – Aurillac, Clermont-Ferrand et Moulins –, que le projet de plateforme téléphonique pour les trois départements a été officiellement lancé en mars 2006. L'opération, validée par le Conseil d'administration, s'inscrit dans les préconisations nationales de la COG et le projet institutionnel PFS qui a vu dès 2003 l'ouverture

Le jour de l'inauguration, David Delorme, le superviseur, explique le fonctionnement de la plateforme à Vincent Descoeur, président du Conseil général. À gauche, Albert Chandon, président de la MSA du Cantal ; à droite, Christiane Missègue, présidente du Greta.





des premières plateformes de services pilotes en MSA de Marne-Ardenne-Meuse et de Gironde, avant un déploiement dans le réseau. « *Le choix de l'installation de la plateforme à Aurillac répond au souci de la Fédération Auvergne d'équilibrer ses sites de production. C'était l'occasion de renforcer l'offre de services dans le Cantal – très insuffisante par rapport aux deux autres sites, alors qu'un tiers de la population du département relève de la MSA* », précise Michel Picard, directeur général de la Fédération. Un choix renforcé par le fait que le siège de la MSA à Aurillac disposait d'un espace suffisamment grand pour héberger la plateforme. Sans compter sur la forte implication du département et de la région dans la réalisation du projet.

Une conjugaison d'efforts

De fait, la plateforme n'aurait pu voir le jour sans « *la conjugaison des efforts des différents partenaires* », s'est félicité Albert Chandon, président de la MSA du Cantal, lors de l'inauguration de la plateforme, soulignant que le projet avait bénéficié du soutien du Conseil régional pour la formation du personnel recruté et d'une subvention du Conseil général du Cantal, au titre de son fonds d'aide à l'innovation. Un partenariat qui témoigne, devait-il ajouter, « *de la reconnaissance de la MSA – en qualité d'entreprise du département – comme un acteur économique par les prestations qu'elle verse bien sûr, mais par les collaborateurs qu'elle emploie aussi. Elle participe à ce titre au maintien et au développement de l'emploi et s'inscrit clairement dans la politique conduite par le département dans ce domaine* ».

« *Une fois le montage financier arrêté, toutes les énergies ont été mobilisées pour que la plateforme puisse démarrer en fin d'année* », explique Annie Jonnet, chef de projet, qui avoue avoir traversé des moments de doute et d'inquiétude ! Il a fallu réaliser un certain nombre d'aménagements techniques, notamment au niveau de la téléphonie. Une attention particulière a été portée à l'ergonomie des postes de travail, à l'éclairage, à l'insonorisation, le tout en collaboration avec l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions

de travail (Aract). Une salle de repos dédiée jouxte le plateau. Mais, comme le reconnaît Annie Gachon, responsable des ressources humaines de la Fédération, « *le principal défi a été moins technologique qu'humain : il s'agissait tout d'abord de recruter le personnel, et ensuite de le former* ». Au total, 17 futurs téléconseillers – dont 8 sélectionnés à l'interne (6 salariés de la MSA d'Aurillac et 2 de celle de Clermont-Ferrand) et 9 recrutés en externe, en formation professionnelle ou demandeurs d'emploi (à terme ceux-ci seront embauchés en tant que salariés de la MSA) –, 2 coordinatrices (une salariée de la MSA, l'autre venant de l'extérieur) et un superviseur (professionnel des plateformes). Une étape essentielle qui s'est déroulée en coordination avec le Greta des Monts du Cantal, situé au lycée Jean-Monnet d'Aurillac. « *Le métier de téléconseiller ne s'improvise pas*, insiste Christiane Missègue, présidente du Greta, et nous avons été sollicités par la MSA en raison de notre expertise en la matière, pour réfléchir à

« Le métier de téléconseiller ne s'improvise pas »

© Illustration : C. Marchetti



Depuis le début de janvier, les 17 téléconseillers répondent à toutes les questions relatives à la santé, la retraite, la famille et les cotisations.

© Chantal Guénnec

la mise en place d'une formation spécifique pour les personnels recrutés. Du sur mesure en quelque sorte. » À partir du mois de septembre, le personnel recruté a donc suivi un stage intensif qui a eu lieu alternativement dans les locaux du Greta (formation à la gestion de la relation « clients » à distance, aux techniques de communication orale), et dans ceux de la MSA (pour la partie technique: connaissance de l'institution, de la protection sociale, de la législation...). La dernière phase de la formation s'est déroulée sur la plateforme. Les stagiaires ont pu ainsi se trouver en situation de travail réelle, encadrés par divers intervenants: formateurs internes à la MSA et du Greta, professionnels du secteur téléservices.

Un véritable esprit d'équipe

« Le challenge, explique François DeFrance, conseiller en formation continue au Greta, était d'articuler la formation des personnes recrutées à l'interne et celle des autres ne connaissant pas la MSA et ses champs d'activités, pour créer un groupe homogène. Ce qui n'était pas joué au départ compte tenu des individualités et de la diversité de parcours de chacun ». « Aujourd'hui il existe un véritable esprit d'équipe sur la plateforme... On y gagne en efficacité », ajoute David Delorme, le nouveau superviseur.

Les plateformes téléphoniques MSA sont aujourd'hui devenues incontournables pour concilier les impératifs de proximité et de qualité des relations avec les adhérents.

Elles s'intègrent dans l'organisation globale de l'accueil en apportant une réelle valeur ajoutée. L'objectif étant à la fois de décharger les services de production et d'améliorer la qualité dans la relation téléphonique avec l'adhérent par une réponse rapide, globale et personnalisée à son attente. Possédant toutes les données de sa situation et son historique, le téléconseiller peut ainsi, si la demande le permet, l'analyser et répondre immédiatement. Pour les cas plus complexes ou en cas de difficultés, sont privilégiées les réponses différées (« Je vous rappelle,

votre numéro de téléphone est bien le ... ») aux réponses transférées (« Ne quittez pas, je vous passe un agent du service »). Le téléconseiller rappelle l'adhérent dans un délai convenu, au maximum 48 heures. Il (ou elle) peut également être amené(e) à traiter des actes de gestion consécutifs à un appel. « L'un de nos objectifs est de répondre à 70 %, voire 80 % des appels entrants avant la 4^e sonnerie », souligne Annie Jonnet. « Pas de délai d'attente pour la personne qui appelle, c'est un impératif de qualité qui demande une organisation et une coordination parfaite dans l'équipe », insiste Caroline, l'une des coordinatrices. Pendant le premier mois d'activité, les téléconseillers ont répondu aux appels relevant du domaine de la santé. Mais, depuis le début janvier, la plateforme est totalement opérationnelle, et toutes les questions d'ordre technique concernant la retraite, la famille et les cotisations peuvent être traitées. ■

Chantal Guennec



Illustration: C. Marchetti



© Chantal Guennec

[TÉMOIGNAGE]

Bruno Avignon, directeur de Cantal Expansion, agence de développement du Conseil général

Notre mission consiste à la fois à accompagner les entreprises locales dans leurs projets de développement: investissements, aides mobilisables (Europe par exemple), montages des dossiers, recherche de nouveaux marchés... et à trouver des activités nouvelles, créatrices d'emploi, pour faire face à la déprise agricole. Le secteur des téléservices, en pleine expansion actuellement, témoigne du dynamisme du département. Nous avons ainsi contribué à l'implantation de plusieurs entreprises. En 2002, a été créée la plateforme AAEXA, avec 28 personnes, gérant les prestations liées aux accidents des assurés exploitants agricoles de 55 départements; en 2005, deux nouvelles sociétés, Percall XV (hotline de Microsoft) et Clients Tél Services, se sont installées; et l'année dernière, la société Le 1512.fr a choisi Saint-Flour pour créer une plateforme dédiée aux services à la personne et au tourisme. L'initiative de la plateforme MSA contribue à la montée en charge de ces nouvelles activités et sert directement le développement d'emplois stables dans le Cantal.

