

Bilan de l'expérimentation d'une nouvelle organisation du travail au sein de la direction de la stratégie clients

Avril 2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Sommaire

01 Bilan de l'expérimentation brigades

02 Retour sur les enquêtes de satisfaction dédiée au dispositif brigades (vision conseillers)

03 Retour sur les enquêtes de satisfaction dédiée au dispositif brigades (vision clients)

01

Bilan de l'expérimentation brigades

Mise en place des « brigades »

Rappel des enjeux et des objectifs

- ✓ Dans la poursuite des réflexions engagées lors de la phase de préfiguration de la DSC, mise en place d'une expérimentation afin de réduire la contrainte liée à la prise d'appels entrants et redonner de la souplesse dans l'organisation de la journée du conseiller

- ✓ Le format expérimental permettait de s'assurer en parallèle :
 - du maintien de la performance opérationnelle
 - de la bonne appropriation par les conseillers du nouveau dispositif proposé
 - de faire évoluer le dispositif tout au long de l'expérimentation afin de l'adapter au mieux aux enjeux

Mise en place des « brigades »

Expérimentation à Angers unité P0C222

- ✓ Une organisation spécifique mise en place pour l'expérimentation
 - Mise en place de 4 brigades
 - Planification à la semaine, validation 15 jours avant par le manager
 - En dehors de l'activité brigade (appels entrants), 8 briques d'activité ont été mises en place, dont une partie issue du rapprochement Back/Front
 - Chaque conseiller est fléché, chaque jour, sur l'une des briques définies, en fonction des priorités de traitement identifiées par le RU et les animatrices
 - Les hyperviseurs tracent l'activité dans les outils

Mise en place des « brigades »

Elargissement de l'expérimentation à Angers unité P0C223 à la demande des conseillers

- ✓ Mise en place à compter du 1^{er} décembre 2023
- ✓ Lignes concernées : Affiliés (actifs/retraités) – Décès – Mines – BDF – Hotline Mines
- ✓ Toute l'unité expérimente (hors intérimaires et apprentis)
- ✓ Bascule, pour le temps de l'expérimentation, sur l'EIS standard (37h30)
- ✓ Organisation :
 - Lundi et mardi : journées standards (contacts écrits/ tri courrier /accueil physique ou téléphone)
 - Mercredi à vendredi : 2 brigades possibles, comprenant 4h d'appels entrants maximum (30 minutes de pause incluses) – 9h-13 ou 13h-17h
 - Les conseillers se positionnent, sur la base du volontariat, sur l'une des 2 brigades d'appels entrants - si besoin, le RU arbitre
 - Les hyperviseurs tracent l'activité avec une visibilité pour le conseiller à la quinzaine

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Angers

Le bilan

Performance
opérationnelle



Un bilan positif
sans impact sur
la performance

- ✓ Démarrage de l'expérimentation le 04/04/22
- ✓ Polyvalence au démarrage de 16 conseillers affectés aux brigades puis ensuite élargissement à toute l'unité
- ✓ Toutes les compétences sont ciblées : ligne Affiliés (actifs/retraités) – Ligne praticiens hospitaliers – Ligne Inter-régimes
- ✓ Meilleure gestion du stock de contacts écrits (attribution régulière et organisée des courriers à traiter)
- ✓ Mesure de l'impact opérationnel :
 - Sur chaque compétence ciblée, pas de dégradation du taux d'appels traités ni du taux d'appels abandonnés
 - Maintien du taux d'appels aboutis
 - Pas d'impact sur l'activité des autres unités

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Angers

RAPPEL : Bascule sur un EIS standard à 37h30 au 01/04, avec une compensation de 7 jours RTT

Le bilan

Vision
conseillers



Un bilan très
positif

- ✓ Retour très positif des conseillers
- ✓ Articulation brigades/congés : quelques problèmes remontés en raison du nombre restreint de conseillers sur certaines périodes. Point surtout lié à l'effectif dédié à l'expérimentation
- ✓ L'activité « tri du courriers » reste un sujet souvent remonté. Réassurance fréquente du management sur ce point
- ✓ Regret, pour certain, de l'absence d'une brigade permettant de déjeuner en extérieur

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Angers

Le bilan

Vision
managers



Un bilan positif
sur un
dispositif
novateur

- ✓ Très peu d'arbitrages lors des positionnements de conseillers sur les différents créneaux de brigades, l'équilibre se fait naturellement dans 90% des cas
- ✓ Un appui précieux de l'hypervision pour planifier les brigades. Les priorités de traitement, retravaillées en juillet, ont redonné une véritable souplesse pour tous les acteurs (RU, hypervision, animateurs et conseillers)
- ✓ Nécessité de faire monter en compétences les conseillers sur toutes les briques proposées
- ✓ Un tableau QVT mis en place pour recueillir remontées et propositions des conseillers : chaque point a été vu/discuté avec les équipes tout au long de l'expérimentation et donné lieu aux ajustements éventuels
- ✓ Des ajustements tout au long de l'expérimentation ont permis de prendre en compte les remontées des conseillers (*ajustements pour les temps partiels, planification à la quinzaine, réduction des lots de back/front, etc...*)
- ✓ L'autonomie induite par les brigades a mis un certain temps à se mettre en place
- ✓ Les horaires des 4 brigades ont souvent fait l'objet d'échanges entre conseillers et RU avec car des demandes étaient remontées pour revoir/modifier certains créneaux. Après plusieurs concertations entre eux, les conseillers ne sont jamais parvenus à un consensus

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Angers

Le bilan

Qualité de
service pour
les clients
finaux



Un bilan positif
mais non
mesurable à
l'échelle du
service

- ✓ Le nombre de créneaux proposés aux clients pour les rendez-vous EIR et praticiens hospitaliers a pu être augmenté avec la mise en place des brigades
- ✓ A l'instar du constat opéré sur les indicateurs et statistiques, on constate que la satisfaction clients est restée stable (via enquêtes barométriques BVA)

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Bordeaux

- ✓ Une organisation spécifique mise en place pour l'expérimentation
 - Mise en place de 4 brigades horaires
 - Planification à la semaine, validation 7 jours avant par le manager
 - Chaque conseiller est fléché, chaque jour, sur l'une des activités définies par le manager (appels, mails, courriers ..), en fonction des priorités de traitement identifiées par le RU et les animatrices

Mise en place de « brigades »

Expérimentation menée à Bordeaux

Le bilan

Performance
opérationnelle



Un bilan positif

- ✓ Démarrage de l'expérimentation le 04/04/2022
- ✓ Tous les conseillers de la file pensionnés ont testé le mode brigades
- ✓ Meilleure gestion du stock des mails et de contacts écrits (attribution régulière et organisée des courriers à traiter)
- ✓ L'analyse du résultat sur la performance opérationnelle
 - ✓ Temps d'attente est montée à plus de 18 mn en avril (15 mn en mai et 10 mn en juin) puis revenir ensuite à la normale entre 4 et 5 minutes
- ✓ A noter :
 - ✓ Les conseillers ne souhaitant pas rester dans le mode brigade pourront en sortir
 - ✓ La première année au centre de contacts : pas de brigade

Mise en place des « brigades »

Expérimentation menée à Bordeaux

Le bilan

Vision
conseillers



```
graph TD; A[Vision conseillers] --> B[Un bilan très positif];
```

Un bilan très
positif

- ✓ Retour très positif des conseillers
- ✓ Les conseillers sont très favorables au nouveau mode d'organisation des brigades : plus d'autonomie grâce au planning , diversification des activités, moins de fatigue du fait d'une diminution de la plage horaire pour les prises d'appels

Mise en place de « brigades »

Expérimentation menée à Bordeaux

Le bilan

Vision
managers



Un bilan positif
sur un
dispositif
novateur

- ✓ Des ajustements tout au long de l'expérimentation ont permis de prendre en compte les remontées des conseillers
- ✓ L'autonomie induite par les brigades a mis un certain temps à se mettre en place
- ✓ Les horaires des 4 brigades ont souvent fait l'objet d'échanges entre conseillers et RU avec car des demandes étaient remontées pour revoir/modifier certains créneaux
- ✓ Pilotage chronophage par RU / ARU car l'unité compte + de 40 conseillers pour lesquels il faut répartir l'activité

Mise en place de « brigades »

Expérimentation menée à Bordeaux

Le bilan

Qualité de
service pour
les clients
finaux



Un bilan non
mesurable à
l'échelle du
service

- ✓ Amélioration des délais de traitement des courriels grâce à la mise en place des brigades
- ✓ Ouverture des plages horaires de la file pensionnés plus large (9h – 17h)
- ✓ A l'instar du constat opéré sur les indicateurs et statistiques, difficile de pointer une satisfaction clients sur les sujets traités pendant les brigades

Segment Actifs et Retraités : organisation du travail en brigades

Fonctionnement par **brigades à Angers et Bordeaux**

Des créneaux brigades distincts par unité : Dimensionnement des brigades en fonction des flux et saisons pour répondre aux exigences clients

Horaires d'ouverture du centre de contacts : |9h – 12h30| --- |13h30 – 17h|

Une note d'organisation du temps de travail est jointe au dossier

Segment Employeurs : organisation du travail non éligible au dispositif de brigades

Horaires d'ouverture du centre de contacts : |9h – 12h30| --- |13h30 – 16h|

Une note d'organisation du temps de travail est jointe au dossier

Formation professionnelle

- Fonctionnement à **Angers**
- **Horaires d'ouverture du centre de contacts : |9h – 17h|**

Une note d'organisation du temps de travail est jointe au dossier

Autres mandats

Fonctionnement à **Angers et Bordeaux**

Horaires d'ouverture du centre de contacts : |9h – 17h|

Une note d'organisation du temps de travail est jointe au dossier

02

**Retour sur les enquêtes de satisfaction
dédiée au dispositif brigades**

Enquête auprès des conseillers « expérimentateurs »

Une enquête a été menée en juin 2023 afin de recueillir l'avis des équipes qui expérimentent les brigades

Une seconde enquête a été lancée le 27 février 2024 auprès des conseillers des trois unités impactées

Contexte et objectifs de l'enquête

La DSC interroge les conseillers des Centres de Contact sur l'expérimentation des Brigades (enquêtes en 2023 et 2024)



Objectifs

- 1. Evaluer l'apport de l'expérimentation** sur la gestion de la journée de travail
- 2. Mesurer ses impacts** sur l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, sur la pénibilité des prises d'appels, le niveau de stress. Potentiel de pérennisation.
- 3. Suivre l'évolution dans le temps**



Périmètre

Questionnaire adressé à un panel de conseillers des centres de contact, à Angers et à Bordeaux :





- 49 collaborateurs en 2023
- 71 collaborateurs en 2024



Méthodologie

Questionnaire en ligne, généré par le clic d'un lien partagé dans un courriel.

Méthodologie, planning et répondants 2023 et 2024

Questionnaire administré par courriel		2024	2023
	Date d'envoi	27/02/2024	13/06/2023
	Date de clôture	18/03/2024	25/06/2023
	Nombre de personnes interrogées	71	49
	Echecs mails	0	0
	Destinataires de l'enquête	71	49
	Nombre de répondants	59	46
	Nombre de répondants partiels	1	1
	Taux de réponse	83,1%	93,9%
	Intervalle de confiance	5,3%	3,6%

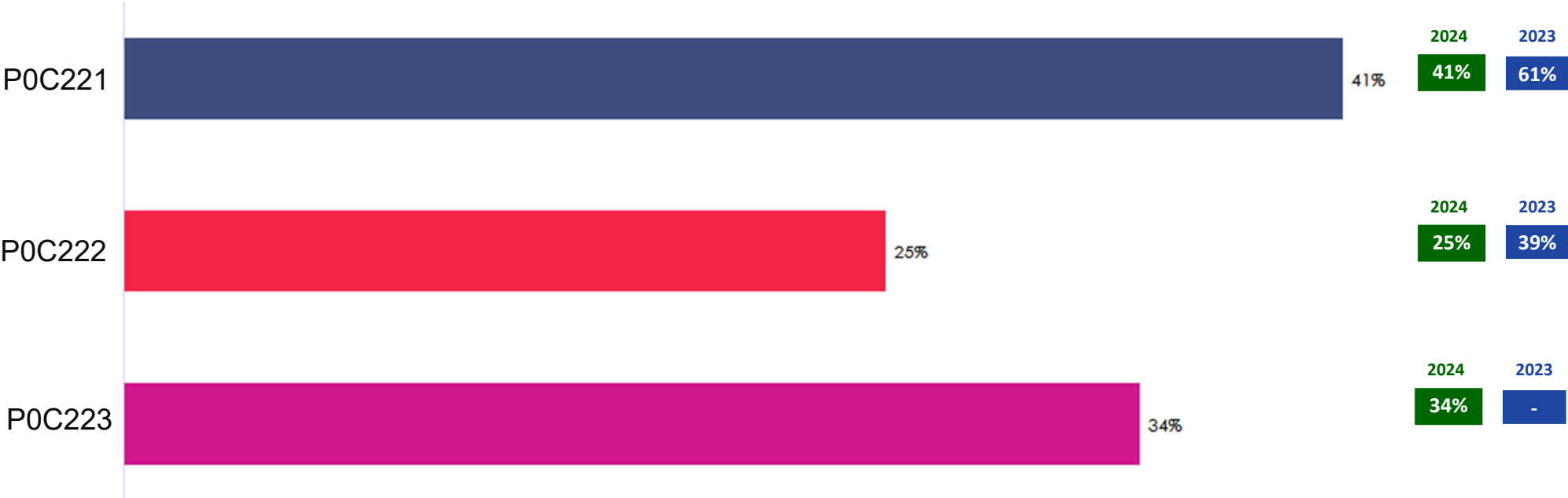
Le taux de réponse 2024 est inférieur à 2023, avec un nombre de destinataires plus important : 71 conseillers interrogés en 2024 contre 49 en 2023 du fait de l'extension de l'expérimentation.

Trois relances en 2024 (1 en 2023)

Unité d'appartenance

Quelle est votre unité d'appartenance ?

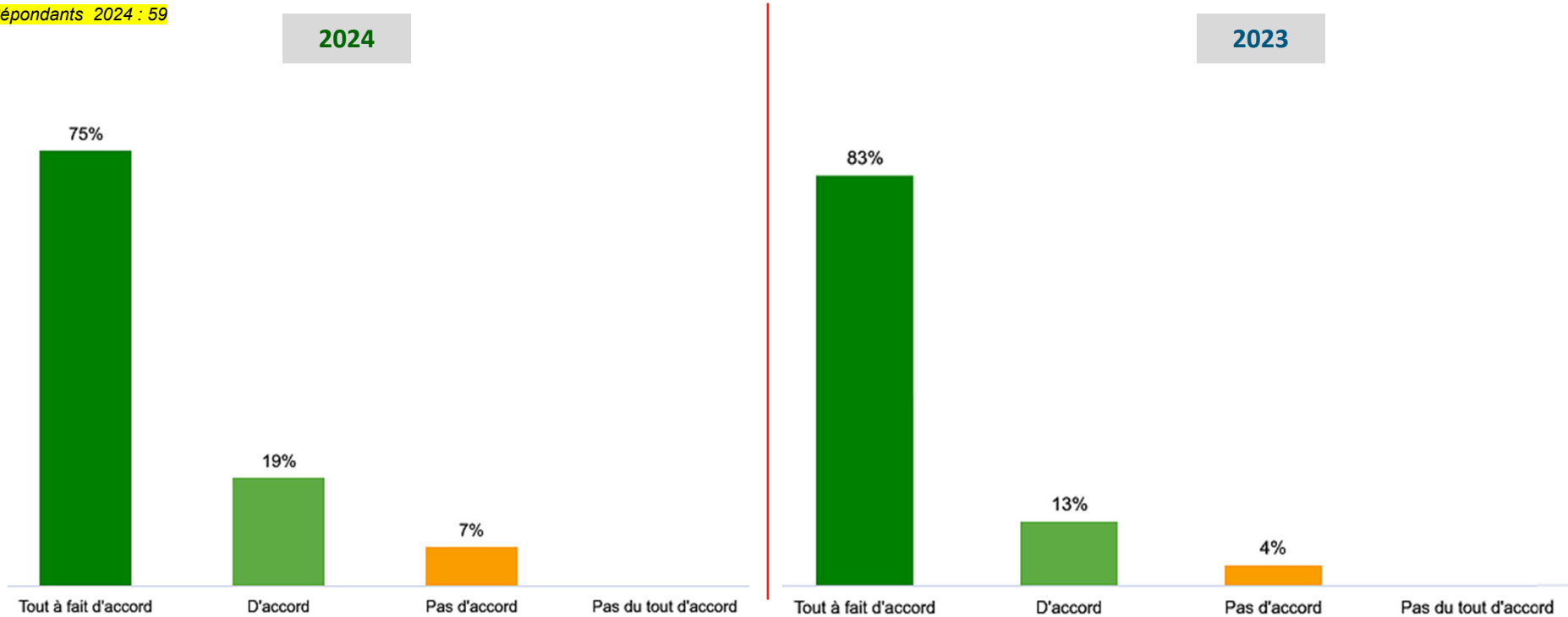
Répondants : 59



Résultats

Les brigades vous permettent-elles de mieux gérer votre journée de travail ?

Répondants 2024 : 59



En 2024, **94%** des répondants pensent que les brigades permettent de mieux gérer leur journée de travail (75% « tout à fait d'accord »).
Mêmes tendances qu'en 2023, malgré une légère baisse (-2 points).

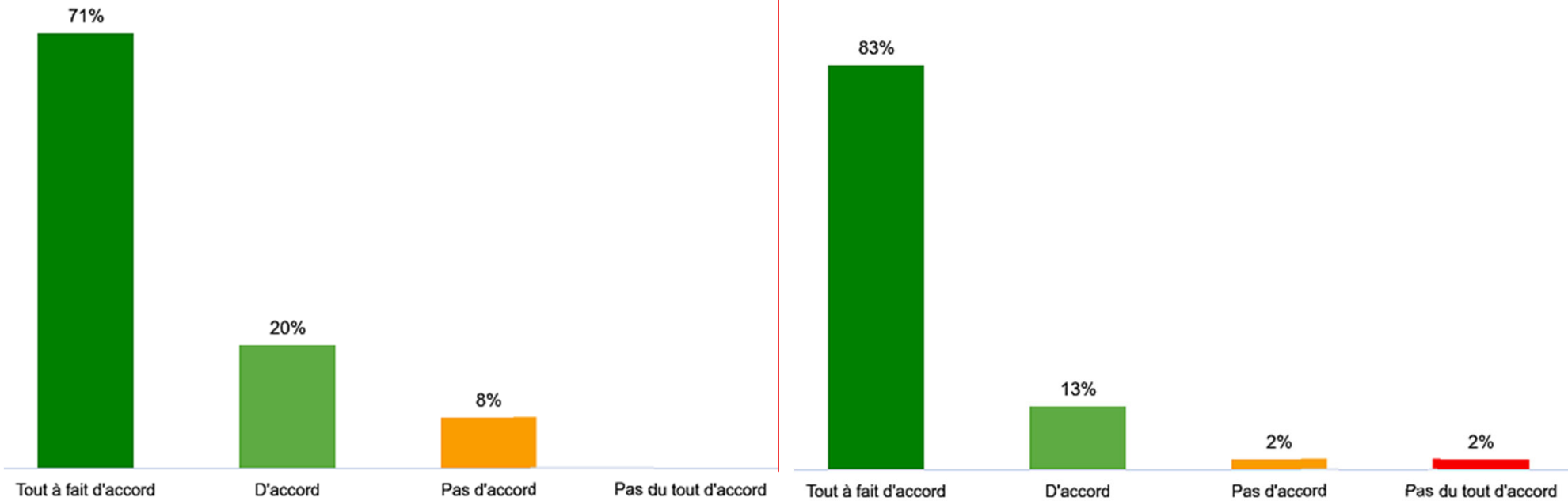
Résultats

Avez-vous gagné en équilibre vie professionnelle/vie personnelle ?

Répondants 2024 : 59

2024

2023



En 2024, **91%** des répondants pensent que les brigades permettent de gagner en équilibre vie professionnelle/vie personnelle (71% « tout à fait d'accord »). Mêmes tendances qu'en 2023 malgré une baisse (-5 points).

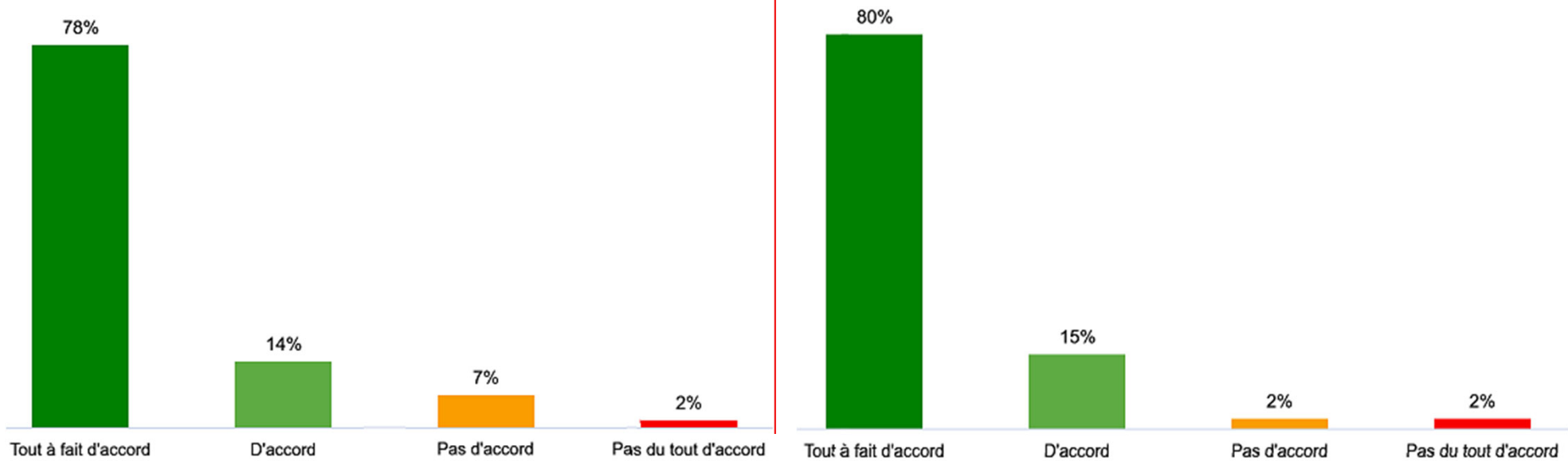
Résultats

Les brigades vous ont-elles permis de réduire la pénibilité liée à la prise d'appels ?

Répondants 2024 : 59

2024

2023

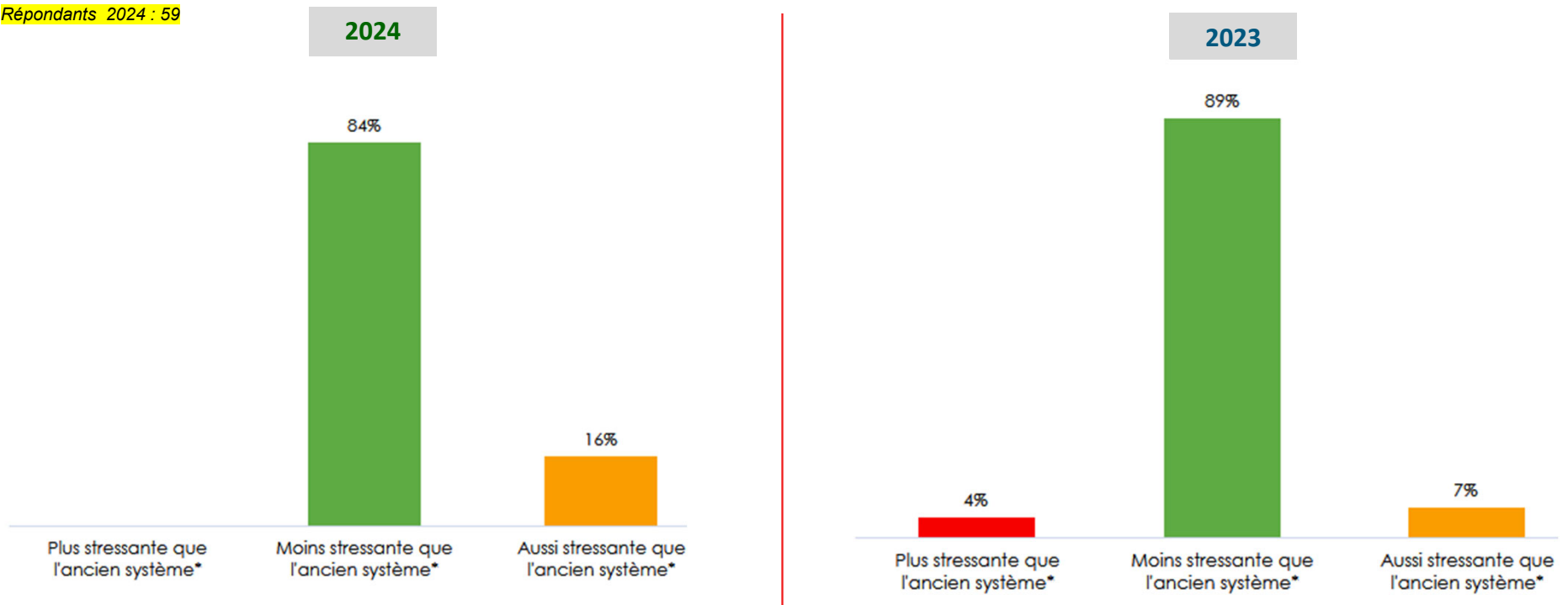


En 2024, **92%** des répondants pensent que les brigades permettent de réduire la pénibilité liée à la prise d'appels (78% « tout à fait d'accord »).
Mêmes tendances qu'en 2023, malgré une légère baisse (-3 points).

Résultats

Diriez-vous que la mise en place est :

Répondants 2024 : 59

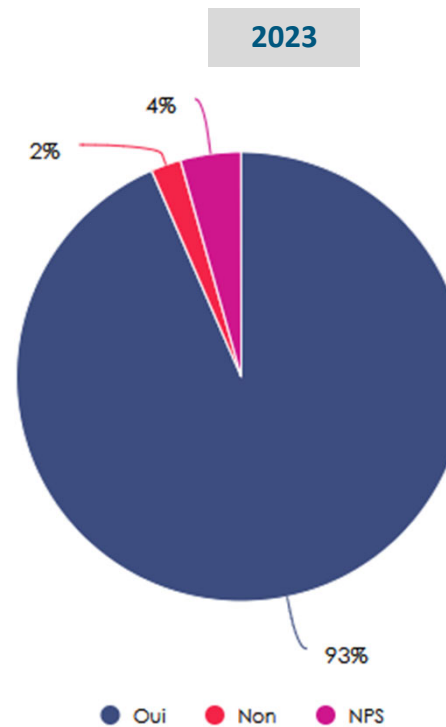
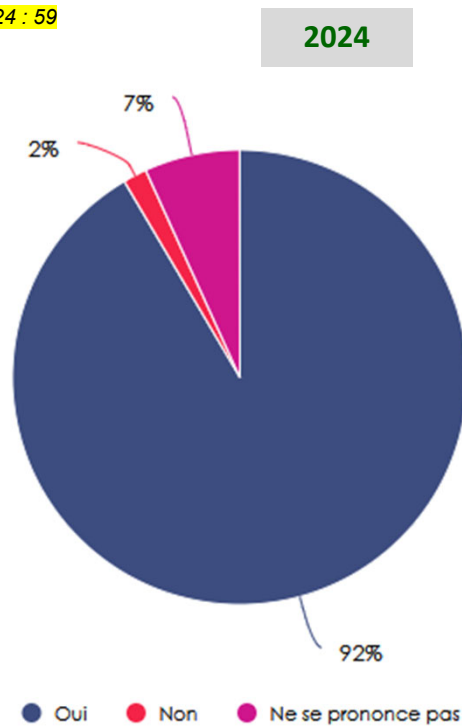


En 2024, **84%** des répondants pensent que l'organisation en brigades est moins stressante que l'ancien système. **A noter** : en 2023, 4% des répondants pensaient que cette organisation était plus stressante et **aucun en 2024**. Toutefois, 16% des répondants en 2024 pensent que cette nouvelle organisation est aussi stressante que l'ancien système.

Résultats

Souhaitez-vous que le dispositif de brigades soit pérennisé ?

Répondants 2024 : 59



En 2024, **92%** des répondants sont globalement satisfaits et souhaitent que cette organisation soit pérennisée. Même tendance qu'en 2023, malgré une baisse (-1 point).

Points clés 2024

83% des destinataires ont répondu à l'enquête en 2024 (94% en 2023), avec un échantillon plus important intégrant l'unité P0C223.

Les personnes interrogées sont satisfaites et pensent que les brigades permettent :

- de mieux gérer leur journée de travail : **94 %** (96% en 2023)
- de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle : **91 %** (96% en 2023)
- de réduire la pénibilité de la prise d'appels : **92 %** (95% en 2023)

Le nouveau dispositif est perçu comme **moins stressant** que le précédent, pour **84%** des répondants (89%). Même si 16% des répondants pensent que la mise en place des brigades est aussi stressante que l'ancien système, aucun ne le juge plus stressant en 2024 (contrairement à 2023 où il y en avait 4%).

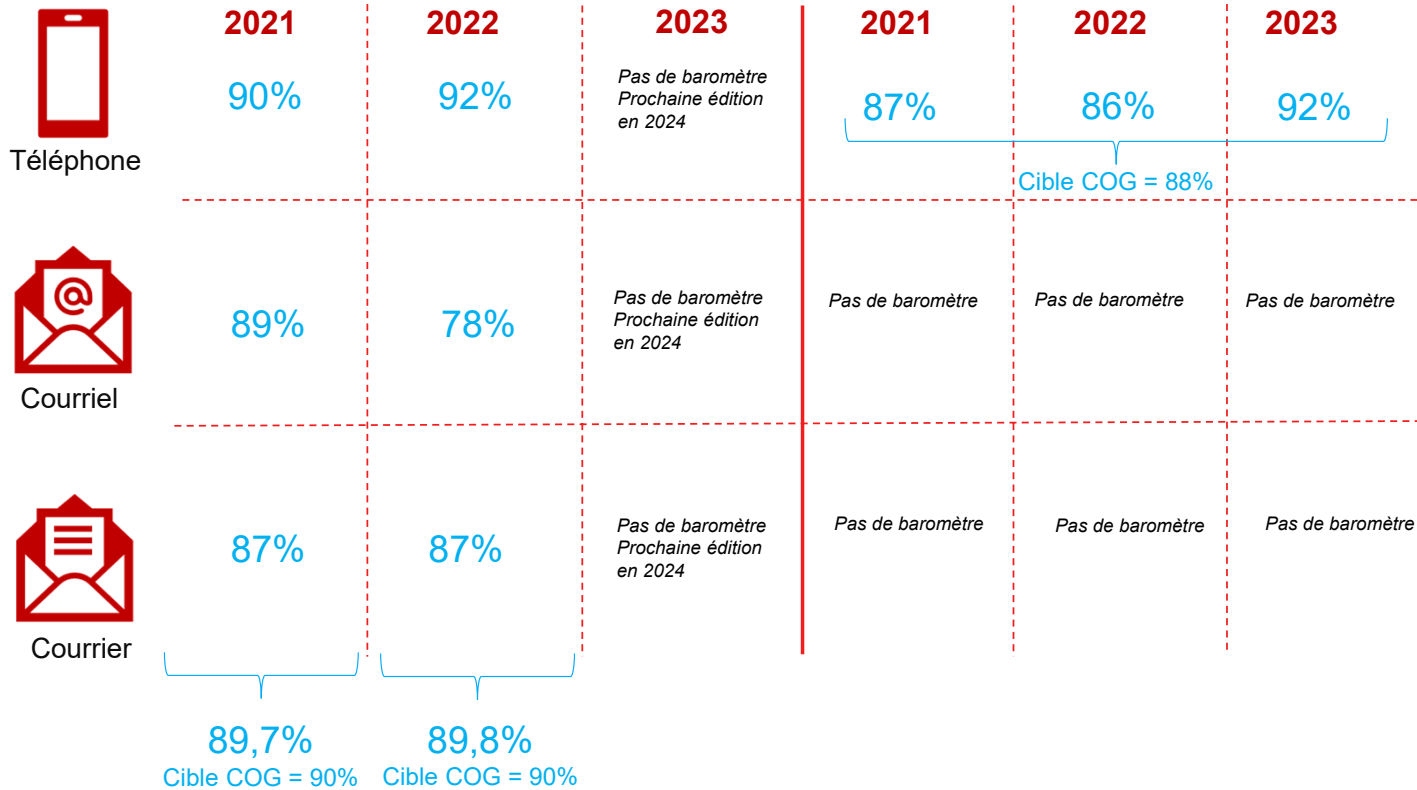
Ainsi, Globalement, 92 % des répondants souhaitent que le dispositif soit pérennisé (93% en 2023).

03

Retour sur les enquêtes de satisfaction dédiée au dispositif brigades (vision clients)

Satisfaction clients 2021 > 2023

Taux de satisfaction globale et Enquêtes de satisfactions
Segments Actifs Pensionnés Employeurs



caissedesdepots.fr

