

Stratégies et modalités
de déploiement d'une digitalisation
de la relation habitants

Synthèse des benchmark et enquêtes terrain



Expérience du CHRU de Brest

Intervention de Christelle Collec, directrice du Pôle Relation client (services Usagers, Communication, SI et Innovation)



LE CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL UNIVERSITAIRE DE BREST EN QUELQUES CHIFFRES

Avec un budget annuel de 560 M€ et 7 600 agents, le CHRU déploie son activité sur 7 sites. Un CHRU a une activité de recherche (8 équipes), mais aussi de formation (8 écoles paramédicales dépendent du CHRU de Brest). Brest se situe dans la moyenne des 30 CHRU français (il est comparable à ceux de Poitiers ou Besançon). En 2018, le CHRU a été excédentaire de 6 M€ alors qu'il était déficitaire, il y a quelques années. La stratégie partagée ici a contribué à ce résultat.

Un constat initial : un décalage de l'hôpital par rapport à la « société »

Ce décalage se révèle au travers de plusieurs prismes :

- › Un urbanisme désuet : sur le site central de Morvan, les locaux historiques datent des années 1930.
- › Une culture du service aux patients assez faible.
- › Une architecture intérieure hygiéniste, peu orientée vers le parcours patient (très froide).
- › Un écart paradoxal : aucune prise de rendez-vous en ligne versus une prothèse du genou connectée, un projet de recherche à 10 M€. À titre d'exemple, plus de 80 % des appels n'aboutissaient pas dans certains services : le patient devait donc appeler plusieurs fois dans la semaine pour obtenir un rendez-vous.
- › Une double attente forte des patients : modernité et ergonomie.

À cela s'ajoute un enjeu d'attractivité dans un secteur fortement concurrentiel : par exemple les consultations externes (près de 500 000/an), pour lesquelles le patient a le choix. Idem pour les urgences, qui à Brest sont en concurrence avec une clinique privée et l'hôpital militaire. Or, les urgences sont une porte d'entrée stratégique pour susciter de l'activité : la moitié de l'activité est issue des parcours dits « non programmés ».

La transformation des lieux : Centre de Médecine Ambulatoire

Vers un hôpital innovant

Une stratégie d'innovation qui articule de façon systémique :

- › des lieux différents : des lieux innovants, plus chaleureux. Cela a un impact puissant sur le changement d'image, tant pour les patients que pour les professionnels. Pour Christelle Collec, déployer des applis de géolocalisation dans des lieux obsolètes n'aurait pas de sens ! (Cf. *visuel ci-après*)
- › la digitalisation des parcours,
- › une politique de services,

... avec une dimension de benchmark très présente, y compris avec le secteur privé – pour s'inspirer et créer le décalage recherché.



Intervention de Christelle Collec, directrice du Pôle Relation client (services Usagers, Communication, SI et Innovation)

Les parcours patients

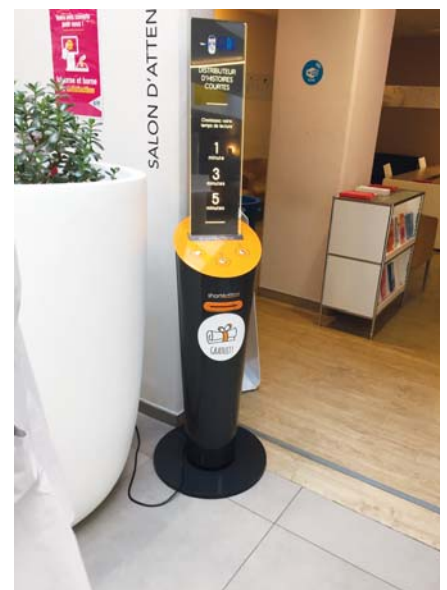
Une méthode fondée sur :

- › La compréhension des besoins fonctionnels et émotionnels : aux urgences, ne pas avoir froid (distribution de couvertures) par exemple.
- › Structurer l'offre de services, depuis les basiques (les couvertures) jusqu'aux « plus », par exemple le wifi ou les bornes de recharge aux urgences, mais aussi les bornes de distribution d'histoires courtes pour l'attente telles qu'on les voit désormais dans certaines gares. Au-delà de l'anecdote, l'introduction de ces bornes a impliqué d'apprendre à travailler avec l'entreprise innovante grenobloise qui les a développées.
- › La prise en compte de la présence de l'accompagnant, notamment dans les parcours ambulatoires – à plus de 80 % ces patients sont accompagnés.

Du point de vue de la conduite du changement, le fait de réaliser très vite certaines choses nouvelles, comme la livraison dans le service des couvertures, aide fortement à crédibiliser l'ambition du point de vue des professionnels « encore un machin qui ne verra jamais le jour ! ».

La crédibilité de la Direction s'est jouée dans cette capacité à co-construire très largement et à concrétiser très vite des idées décalées pour montrer que « c'est possible » et que l'on y va vraiment !

Dans un premier temps, le CHRU a opté pour une logique de parcours sectoriel, en fonction d'opérations immobilières structurantes (le parcours aux urgences, le parcours au Centre de médecine ambulatoire...). En revanche, la maturité a permis de construire un parcours digital unique et institutionnel, et aujourd'hui une approche par métier va être déployée – par exemple sur l'accompagnement des 250 secrétaires médicales dont le quotidien va être impacté par le déploiement de Doctolib'.



Les « services » déployés à l'accueil des urgences du CHRU de Brest

Intervention de Christelle Collec, directrice du Pôle Relation client (services Usagers, Communication, SI et Innovation)

Transformer et innover par le digital

Cette conviction est venue *via* le travail sur le parcours patient. C'est une priorité stratégique de l'établissement, qui fait donc l'objet d'arbitrage fort du point de vue budgétaire. La volonté est d'installer des actions concrètes tout au long du parcours patient.

Le président des médecins (le médecin qui préside la Commission Médicale d'Établissement, la CME) et le DG du CHRU, co-président le COPIL Digital, avec des pilotes identifiés, et, donc, la priorisation budgétaire des actions.

Un appel à candidatures a permis d'identifier les porteurs de projet. La DSI décline les projets portés par un binôme IT et métier (un soignant) : ce fonctionnement en binôme est l'un des facteurs clés de succès.

► L'exemple d'un axe majeur : « simplifier la vie des patients », à travers deux réalisations

Le leitmotiv, c'était : « On n'arrive pas à vous joindre ! » D'où la priorité fixée sur la prise de rendez-vous en ligne, avec le choix d'implémenter Doctolib' comme l'avait fait l'AP-HP à Paris. L'ordre de grandeur : près de 500.000 consultations externes par an. Un autre projet prioritaire sera la possibilité d'effectuer les formalités administratives en ligne.

Doctolib' se déploie via une démarche de 4 services pilotes (chirurgie plastique, dermatologie...) et un groupe projet rassemblant tous les professionnels (direction technique, secrétaires, cadres, DSI, direction de la communication).

Pour le patient, le choix du téléphone est toujours une possibilité, Doctolib' n'est pas le seul canal mais un canal additionnel. Le pari, c'est celui des gains de productivité qui devra permettre de libérer du temps pour que les secrétaires puissent accueillir au téléphone les patients les plus vulnérables. Pour autant, sur le retour sur investissement (ROI) du déploiement de ce type d'applications, le CHRU va se faire accompagner par un cabinet spécialisé qui va l'aider à évaluer les gains de temps.

Le métier des quelque 250 secrétaires médicales va donc changer en profondeur, ses outils et son métier vont fortement évoluer. Elles vont se recentrer sur une expertise plus valorisante que la prise de rendez-vous, notamment avec

des éléments de réassurance – ce que font déjà bien les secrétaires des pédiatres vis-à-vis des parents.

Symboliquement, à l'hôpital, toucher à « l'agenda du docteur » a été un acte fort. Cela entraîne une transparence nouvelle sur la prise de RDV. Le fait d'avoir comme sponsor un médecin de la médecine nucléaire en binôme avec Christelle Collec a été un élément fort. Il est le référent de ses confrères, avec en amont l'appui du médecin qui préside la CME, le leader et l'animateur du corps médical. Ces deux éléments créent de la réassurance vis-à-vis du corps médical.

In fine, le déploiement de Doctolib' a posé des problématiques sociologiques, des problèmes techniques, juridiques et organisationnels. Sur le plan de l'ergonomie des usages, l'entreprise innovante Doctolib' a apporté beaucoup et donc du décalage à l'hôpital. Le CHRU accompagne en formation sur l'innovation digitale la population des 50 ingénieurs-projets (100 % du budget formation attribué au pôle afin de créer les conditions de réussite des projets à venir).

Pour Christelle Collec, sa crédibilité en interne se fonde aussi sur ce périmètre singulier dans lequel la relation avec les usagers, cette légitimité vis-à-vis des patients, vient compléter le pôle IT et la direction de la communication – qui aide à accompagner le changement et à valoriser les réalisations tant en interne qu'en externe. De fait, Doctolib' a bien été perçu comme étant « un nouveau service » aux patients. En ce sens, le projet s'ancre bien dans une culture du service public, de l'amélioration du service aux patients.

► « Au cours du séjour ? » Réponse : La géolocalisation

Là aussi, cela s'inscrit dans une réflexion longue, avec un point de départ, une conviction : l'Homme a besoin de se repérer dans l'espace, il est indispensable de créer de la réassurance vis-à-vis de cette dimension de repérage des patients stressés dans l'univers peu lisible de l'urbanisme (in)hospitalier. Le CHRU a notamment mis en place une charte créée avec un signaléticien qui a permis d'améliorer cette lisibilité. Une deuxième réalisation a été la mise en place de bornes d'orientation qui permettent de guider les patients.

Intervention de Christelle Collec, directrice du Pôle Relation client (services Usagers, Communication, SI et Innovation)

Une troisième brique, donc, concerne l'application de géolocalisation : cela n'existait pas, il a donc fallu identifier une entreprise innovante avec laquelle travailler ! L'application est donc en cours de développement. Cela implique notamment que tous les plans soient à jour, chaque entrée, etc. soit un travail très minutieux. Compte tenu des publics, le guidage se fera en mode écrit et audio.

Cela pose la question de la protection des données du CHRU. Juridiquement, il a fallu cadrer les éléments d'accès et d'usage des informations qui seront récoltées. Sur ces aspects-là, le CHRU a pris le parti d'être accompagné par un avocat spécialisé pour aider à encadrer la gestion des données avec Doctolib' au démarrage du projet.

L'enjeu du PoC (Proof of Concept), c'est de vérifier la réalité de l'usage par les patients, le confort que l'application créera ou non. Christelle Collec s'est donnée trois mois pour mesurer l'impact de l'application.

Sur cette même problématique, un projet de bracelet permettra d'assurer un tracking des patients, à destination des accompagnants, projet que le CHRU développe avec la société SIEMENS.

► **L'application e-fitback¹ pour le suivi ambulatoire (post-acte chirurgical)**

Ou comment passer de l'appel par des infirmières aux patients à une application qui permet au patient de livrer son feedback sur la prise en charge de la douleur par exemple. Des alertes peuvent être créées pour les professionnels. 130 patients ont été intégrés dans ce POC. Leur retour est positif, comme celui des équipes qui autrefois appelaient les patients et qui reçoivent maintenant des informations. L'ergonomie de l'application a joué un rôle important.

► **La réalité virtuelle dans les urgences gériatriques et en médecine nucléaire**

Ce test, mené à l'automne 2018, a permis de mesurer les bienfaits de cet usage pour réduire le stress et les sensations de douleur. Le dispositif est facile d'utilisation, avec un retour très positif des patients.



<https://www.e-fitback.com/>

Quelques enseignements à retenir



- › **L'importance de la gouvernance de la transformation digitale** : COPIL Digital associant deux dirigeants.
- › **La culture des PoC, « Proof of Concept », des expérimentations** : ce qui implique d'accepter des échecs, des projets qui n'aboutiront pas et c'est un vrai changement à l'hôpital. Cela aide à sortir d'un certain « culte de la perfection », dans laquelle le droit à l'erreur n'est pas évident.
- › **Les bénéfiques patients qui sont recherchés, avec l'adhésion des professionnels et leur engagement dans chaque projet**. Le fait de partager des mails reçus de patients disant « mais quand est-ce que l'on pourra prendre rendez-vous en ligne chez vous ? » est fortement aidant.
- › **Investir dans la compétence, depuis la formation des ingénieurs-projets** (plus globalement, le digital est un axe fort du plan de formation 2020-2021, y compris sur le plan des basiques : le vocabulaire du digital, les règles de protection des données dans l'usage des réseaux sociaux par exemple, etc.), jusqu'à l'accompagnement juridique sur les données, en passant par le fait de collaborer avec des entreprises innovantes expertes des domaines concernés. Christelle Collec souligne qu'il est difficile de trouver sur le marché des prestataires capables d'accompagner les organisations sur les compétences digitales.
- › **« Attraper » le corps médical par l'innovation digitale** qui est au cœur de la santé connectée : par exemple, le casque de réalité virtuelle a été très apprécié.
- › **Inscrire cette transformation dans une démarche plus globale de management de l'innovation**, avec aujourd'hui une « délégation à l'innovation » qui se met en place.

Expérience de la CPAM de Maine-et-Loire

Intervention de Marie-Agnès Garcia, Directrice CPAM 49



LA CPAM DE MAINE-ET-LOIRE EN QUELQUES MOTS

› Chiffres-clés pour l'Assurance maladie au niveau du Maine-et-Loire :

- Plusieurs branches au sein de la sécurité sociale.
- Branche maladie régime général : 67 000 collaborateurs ; 190 milliards de dépenses.
- Les valeurs : « agir ensemble, protéger chacun, universalité, solidarité, innovation et responsabilité ».
- Les grands projets et objectifs :
 - Assurer l'accessibilité aux soins sur les territoires ;
 - Maintenir un service à haut niveau de qualité ;
 - Accompagner l'évolution numérique en santé (en lien avec le plan santé du Gouvernement) ;
 - Intégrer les différents régimes.
- Des nombreux projets digitaux sont déployés : DMP, e-carte vitale.

› Identité et enjeux d'évolution :

La CPAM inscrit son action autour de cinq grandes valeurs : « agir ensemble, protéger chacun, universalité, solidarité, innovation et responsabilité ». Son activité est structurée autour de la gestion de la relation client, la prévention des risques, les fonction supports et système d'information.

› De nombreux projets digitaux sont d'ores et déjà déployés : dossier médical partagé (DMP), e-carte vitale...

› La CPAM et son organisation

- Principales activités : gestion de la relation client, prévention des risques, fonction supports et système d'information
- 24 points d'accueil avec des agents itinérants et des accueils fixes.

Le compte Ameli pour les « assurés » et ses principales caractéristiques

› Un contexte de rationalisation des coûts de gestion et de la présence de la CPAM sur les territoires.

› Premier canal de contact avec une très forte audience en augmentation constante. Après un démarrage en douceur, le taux d'adhésion est devenu exponentiel. Le compte est ainsi devenu le premier canal de contact, avec plus de 30 millions de détenteurs et une augmentation significative (+ 10 millions) sur la période 2014-2017.

› Un périmètre de services large avec un grand nombre de services proposés :

- Au démarrage, des services centrés sur les classiques/basiques (produit d'appel sur les services de base pour que les gens adhèrent).
- Aujourd'hui, des services à plus forte valeur ajoutée (4 à 5 mises à jour/an : commande en ligne de carte vitale, carte européenne d'assurance maladie, etc.).

› Une digitalisation multi support :

- Au départ, une stratégie orientée sur le compte web qui est devenue multicanale avec l'émergence du smartphone comme écran de référence. Une évolution qui n'est pas neutre en termes de développements techniques puisqu'il a fallu transférer le compte web sur smartphone.
- Finalement, l'effet de substitution du canal téléphonique par le compte Ameli n'a pas été aussi important qu'escompté.

Parmi les points d'appui pour mener le projet :

- › Une volonté des collaborateurs à s'investir sur des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- › La contrainte du canal téléphonique sur un plan RH et social : les conventions collectives ne permettant pas une meilleure gestion des appels.

Plusieurs principes ont guidé la stratégie de déploiement du compte

Un préalable : la volonté de s'adresser à l'ensemble des assurés (stratégie inclusive)

Le débat eu lieu sur le fait de forcer les utilisateurs à passer par la plateforme pour accéder aux services. Il a finalement été décidé de ne pas le faire, afin de ne pas exclure une partie de la population, l'objectif étant d'être toujours plus incitatif sans être trop prohibitif. D'autres directeurs de CPAM ont quant à eux choisi des politiques plus offensives.

› Une stratégie multicanale

Sur le plan technique, le choix de déploiement s'est d'abord exclusivement porté sur ordinateur, avant de basculer sur le mobile (la moitié des connexions se font aujourd'hui sur smartphone).

› Un déploiement participatif

L'outil fait encore aujourd'hui l'objet d'allers-retours permanents pour être amélioré ; un mouvement d'incrémentation nationale impliquant tous les membres du réseau est mobilisé.

- › Des focus groupes au niveau national sont organisés avant de co-construire les nouveaux services.
- › Les assurés sont impliqués via un groupe de représentants dédiés qui aident à identifier les services prioritaires, et participent aussi à tester l'ergonomie de l'outil.

Les parcours clients sont repensés avec l'ensemble des acteurs : l'assuré, le back et le front office.

- › Des ateliers dédiés ont été menés, impliquant des référents en interne et sur la base de questionnaires envoyés aux assurés.
- › Le parcours client a été repensé en fonction de ce que disent les 3 parties prenantes.

Une articulation renforcée entre les services du back et front office : une démarche « drive to web » en interne a visé à identifier et promouvoir les bonnes pratiques, afin de pousser les collaborateurs à aller vers le digital. Au niveau national, la caisse a voulu harmoniser les pratiques.

› Un alignement stratégique et organisationnel

Outre la prise en compte des élus qui a nécessairement guidé la démarche, la refonte de la présence territoriale s'est faite en regardant les habitudes et motifs de déplacement des assurés, et en jugeant de leur niveau de priorité (retour de feuille de soins, demandes de CMU...). Le choix s'est notamment porté sur des espaces tiers partagés, avec une présence dans les maisons de service public (MSP).

Les points d'accueil physiques ont été refondus avec le digital :

- des bornes utilisables également hors des horaires d'ouvertures ont été installées ;
- les process d'accueil ont été repensés, en segmentant les niveaux de sollicitations avec le compte comme référence de traitement.

Le compte a été promu sur tous les autres canaux a nécessité un important travail de formation des personnels. Les équipes ont été notamment mobilisées pour accompagner les assurés les plus fragiles à l'usage du digital.

› Une gestion optimisée de la donnée

L'exploitation de la donnée a été recherchée dans le projet. Par exemple en communication, via des push d'information ciblée selon l'état de santé de l'assuré, mais aussi par le levier de l'intelligence artificielle, avec l'introduction à terme d'un chatbot sur le compte. Quant aux données produites, elles sont anonymisées et traitées au niveau national, avec un cadre réglementaire très surveillé (RGPD).

Intervention de Marie-Agnès Garcia, Directrice CPAM 49

Plusieurs freins au déploiement ont pu être identifiés

La nécessité de sécuriser au maximum les données personnelles a suscité des pratiques en apparence incohérentes sur le plan de l'expérience client, par exemple envoi des identifiants d'accès par courrier postal.

Il a fallu redéfinir les KPIs au cours du projet, l'indicateur de taux de d'adhésion s'avérant moins pertinent que celui de taux d'usage. Cela a nécessité de reprendre les requêtes d'exploitation.

› Des limites techniques sont encore à pallier :

- › Le compte ne permet pas encore l'intégration automatisée des données dans le progiciel métier.
- › L'assuré ne peut pas consulter et suivre le traitement de sa sollicitation. Il peut poster des messages mais ne peut recevoir de réponse.
- › Pas de possibilités de joindre de documents scannés, et nécessité d'envoi des pièces par voie postale.

Le dialogue avec les partenaires et professionnels de santé a été contrasté. Si l'interfaçage avec les mutuelles a été plutôt naturel, l'implication des médecins dans le cadre de l'alimentation du dossier médical partagé (DMP) a été moins aisée, a contrario des hôpitaux. Des actions de coopérations spécifiques ont été engagées.

Les points clés de la démarche

- › Un positionnement stratégique à repenser : le projet de digitalisation du service a invité à repenser l'organisation et le métier et plus globalement le positionnement stratégique de l'opérateur. De simple « payeur », la CPAM s'est positionnée comme « régulateur des dépenses » avec la recherche d'une proposition de services toujours plus ciblés et diversifiés.
- › Une stratégie du petit pas : le déploiement du compte s'est d'abord fait sur des services basiques, avant d'être alimenté par la suite en services à plus forte valeur ajoutée.

› Des évolutions RH à mieux anticiper et à accompagner :

La relation de service est globale et le digital modifie les process de travail, les pratiques, les postures, les habitudes. Cela nécessite un accompagnement individuel et collectif à toutes les étapes du projet pour embarquer les agents. La place du management dans la conduite du changement est vitale, dès le démarrage pour anticiper les différents registres d'évolutions au plan RH.

› **Des évolutions dans les profils attendus** : dans le cas de la CPAM, les nouveaux recrutements se sont davantage orientés vers des profils plus commerciaux (services civiques, des CDD forces de vente) afin de promouvoir le compte Ameli.

- › Des changements d'identité des métiers avec des collaborateurs ne considérant pas qu'accompagner vers le digital constitue une activité à valeur ajoutée et dénature, *in fine*, leur métier basé sur l'empathie et l'écoute des usagers. Dans le cas présent de la CPAM, une des réponses à consister à mettre en place des rendez-vous pour les cas les plus complexes et à forte valeur ajoutée.

Des relations sociales à soigner autour d'un projet porteur de sens pour les collaborateurs : des résistances politiques et syndicales sont venues cristalliser une perception « déshumanisante » du digital avec l'idée sous-jacente d'une perte d'emploi pour les collaborateurs.

- › Une acculturation des collaborateurs à l'usage des outils digitaux :

› **Les deux tiers des collaborateurs n'avaient pas leur propre compte Ameli ou bien ne l'utilisaient pas.** Pour y répondre, des ateliers de découverte du compte ont été organisés, des ambassadeurs de l'outil ont été nommés, et les plus anciens se sont vus formés par les plus jeunes. Des formations envers des publics tiers ont aussi été assurées (les personnels des MSP par exemple)

- › Le décloisonnement du front office et back office à opérer (car le modèle initial a mis à distance les assurés des collaborateurs du back office) à travers des ateliers transversaux, des études de cas avec les collaborateurs à partir d'une réclamation, le recueil des bonnes pratiques. Le digital, c'est l'affaire de tous et pas seulement du front office.

Quelques enseignements à retenir



- › **Le compte est un canal d'accès** qui avait pour vocation d'entraîner une diminution de l'usage des autres canaux, notamment le téléphone (moins 10 %, alors qu'une diminution plus nette était attendue) ; or il n'y a pas eu de réelle substitution des canaux. Cet enjeu n'a pas été suffisamment intégré en amont. Les agents d'accueil et les téléconseillers ont de réelles difficultés pour accompagner cette transition vers le web...
- › **La prise en charge des plus fragiles, ceux qui n'ont pas accès au digital** : les équipes sont très en empathie, avec un mouvement de formation à destination de ceux qui ne sont pas à l'aise parmi les assurés. Mais pour certaines populations, cet usage ne pourra pas se développer et un mode d'accompagnement classique doit pouvoir perdurer.
- › **Le développement du compte lui-même** : les services en ligne ont été conçus après les lignes Produit, ils ne sont pas connectés à l'outil de production – par exemple on ne peut pas communiquer vers les assurés (alors qu'eux peuvent déposer des messages), on ne peut pas déposer de pièces jointes... La réception de pièces papier, même si elles sont scannées, ne peuvent être jointes au compte Ameli. Ces soucis d'interfaçage posent de réels problèmes qui ne sont pas toujours compris par les assurés. C'est un autre point à bien anticiper.
- › **L'accompagnement des équipes** : pour la Caisse locale, un vrai retard existait dans l'usage des téléservices – or de nombreux collaborateurs n'avaient pas leur propre compte et ne connaissaient pas les téléservices. Des quiz, des ateliers, etc. ont donc été organisés afin d'aider à une meilleure appropriation. Cette acculturation freinait mécaniquement celle des assurés, les collaborateurs n'étant pas promoteurs du dispositif. Cette observation englobe les cadres. Sur la posture, les téléconseillers sont globalement à l'aise dans l'accompagnement vers l'autonomisation des assurés, ce sont de jeunes collaborateurs qui ont naturellement cette posture. En revanche, les populations de l'accueil sont plus réticentes et cela nécessite un accompagnement, en lien avec la refonte des lieux d'accueil – les agences sont en train d'être modernisées avec, notamment, des espaces numériques proposant les moyens digitaux (bornes, imprimantes...) en libre-service avec l'accompagnement par un agent d'accueil. Mais il existe de vraies craintes sur l'emploi – la logique d'autonomie et de substitution potentielle fait peur. Comment lever ces freins ? L'argumentation s'appuie sur une réorientation des flux vers les personnes les plus fragiles, la mise en autonomie du plus grand nombre dégageant des gains de temps qui peuvent être consacrés aux plus fragiles.



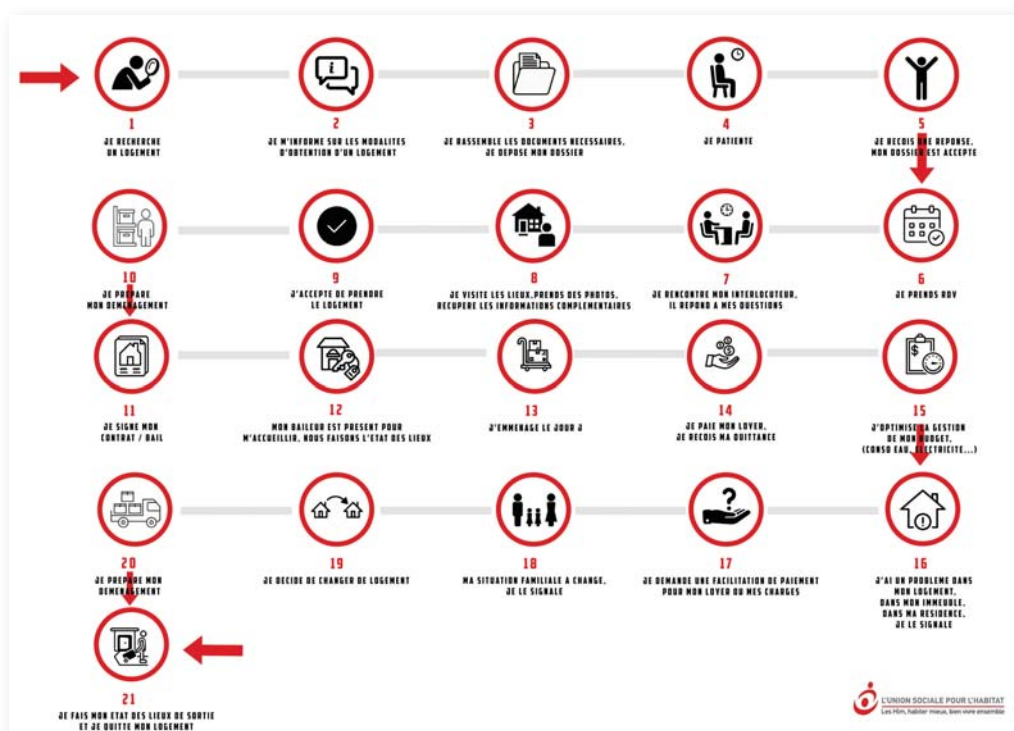
Page d'accueil du compte AMELI

ENQUÊTES TERRAIN CHEZ LES BAILLEURS SOCIAUX

Batigère et Est Métropole Habitat

Rappel de la méthodologie

1. Introduction, tour de table et sondage de leur propre utilisation du digital en tant que clients (y compris pour les collaborateurs).
2. Identification des étapes-clés du parcours global du client (choix et vote des deux étapes les plus importantes par participant).
3. Étude de deux parcours clients spécifiques :
 - « Mes 6 premiers mois dans mon logement ».
 - « J'ai une réclamation un, problème dans mon logement ».



Une journée au siège de Batigère à Metz, en Meurthe-et-Moselle, région Grand-Est



BATIGÈRE EN QUELQUES MOTS

Entreprise sociale pour l'habitat du réseau Batigère, l'organisme est composé de 407 collaborateurs avec un patrimoine en gestion de l'ordre de 35 130 logements en Meurthe-et-Moselle, Moselle et en Alsace et un dispositif de relation client structuré autour de quatre délégations territoriales : Lorraine Nord (5 586 logements), Lorraine Sud (11 194 logements), Moselle (11 097 logements), Alsace (3 726 logements), auxquelles sont rattachées 17 agences ou antennes, soit 62 % du personnel affecté à la proximité.

Batigère est un organisme engagé en matière de relation client (« ADN » de la société) :

- › Un engagement de longue date en matière de qualité de service à travers le déploiement de plusieurs démarches (Puissance 7, Vitamine B...);
- › Une fonction qualité diffuse portée par le management et un pôle dédié (RSE/Qualité/écoute clients);
- › Une mesure de la satisfaction client régulière par le biais de plusieurs enquêtes.
- › Une culture participative très présente avec la mise en place de groupes de travail sur des projets d'amélioration thématiques, regroupant des référents métiers.

La journée s'est déroulée comme suit :

- › **Un atelier habitants** : six habitants aux profils plutôt diversifiés : du logement collectif (ancien et neuf), comme de l'individuel, des retraités comme des jeunes actifs et de différentes agences de la région de Metz.

Trois d'entre eux étaient également collaborateurs du bailleur (solution trouvée face aux difficultés de recrutement rencontrées par le bailleur).



- › **Un atelier collaborateurs** : six collaborateurs au cœur de la relation client.

Issu de différents territoires d'intervention (Nancy, Thionville, Mulhouse, Longwy, et même le Nord de la France), le groupe était composé de métiers représentatifs : responsable d'agence, chargé de clientèle, adjoint au responsable d'agence, chargé de contentieux, gestionnaire de charges, directeur territorial.

ENQUÊTE TERRAIN n°1

Batigère

Une journée au siège de Batigère à Metz



Parcours client global : points clés

L'ensemble du parcours client a révélé un consensus des collaborateurs et locataires sur les étapes-clés, dont les plus importantes émotionnellement sont :

- › La recherche de logement et la visite de logement.
- › La préparation de l'installation et l'emménagement.
- › La réclamation technique.

Le principal point de divergence se joue au niveau de l'étape « état des lieux ».

Pour les collaborateurs, il constitue l'étape la plus importante (5 votes) alors que les locataires ne l'ont pas du tout fait ressortir. Cette différence traduit la différence de positionnement (regard) entre le collaborateur et locataire : *pour le collaborateur, il s'agit d'un acte administratif important* (il se focalise sur la procédure) alors que *pour le locataire l'expérience se joue en amont à travers la qualité de l'accompagnement à l'installation*, l'état des lieux étant presque considéré comme un non-événement (pour lui, c'est la « remise des clés »).

Les habitants ont également fait ressortir l'évolution de la situation familiale et la signature du bail. Ces points n'ont pas été évoqués par les collaborateurs.

Un point d'étonnement : les habitants se sont très peu exprimés sur les questions relatives à la maîtrise du budget (charges, retards ponctuels de paiement notamment), point de crispation pourtant récurrent dans la relation client : des locataires non concernés par ces aspects ? Un non-sujet chez Batigère ?

Parcours spécifique « Mes 6 premiers mois dans mon logement »

Habitants et collaborateurs se sont retrouvés sur plusieurs constats :

- › Une attente de dématérialisation des pièces administratives (EDL, bail, quittance) à travers la mise en place d'un « coffre-fort électronique » dédié.
- › Si le bailleur s'efforce d'être présent tout au long du parcours, il l'est moins sur la phase amont de la signature du contrat. Or, sur cette étape préalable de l'annonce de l'attribution du logement à la remise des clés, le locataire évoque le besoin d'être accompagné et d'être guidé pas à pas. Au sein de Batigère, comme chez la plupart des bailleurs, cette étape du parcours fait peu l'objet d'une attention particulière (c'est l'affaire du client, le bailleur gère encore à cette étape un dossier, la bascule s'opérant au moment de la signature du bail). L'opportunité d'étendre le périmètre de l'extranet « Déclic » pour les prospects a été proposée, en termes d'information comme en termes commerciaux.
- › Une attente de déclinaison de l'extranet client sur une version mobile, en offrant plus de services tiers (aide au déménagement, etc.) est évoquée.
- › Si la relation humaine doit rester importante, elle n'est pas forcément pertinente à tout moment. Les habitants ont en effet signifié l'inutilité d'une visite de courtoise physique (pouvant être vécu comme un moment intrusif dans leur logement). Ils suggèrent de la dématérialiser pour en faire un service numérique à part entière.

Une journée au siège de Batigère à Metz

Parcours spécifique « J'ai une réclamation, un problème dans mon logement »

L'atelier a révélé la forte couverture de l'extranet client en place et son rôle pivot dans le traitement de la réclamation. La réflexion a davantage porté sur des améliorations à apporter (notamment l'ergonomie de l'outil) que sur de nouveaux outils/services à développer.

Habitants et collaborateurs se sont retrouvés sur les points suivants :

- › La nécessité d'une proactivité accrue de la part des équipes pour prévenir la réclamation. L'apport des objets-connectés sur les équipements a été abordé de manière implicite. Les campagnes de communication préventive (en cas d'incident sur une ou plusieurs entrées).
- › Le déficit d'information tout au long de la vie de la réclamation. Hormis l'accusé réception de la réclamation, il n'y a à ce jour pas de dispositif de suivi

au fil de l'eau de l'avancée et de la résolution (ex : suivi de traitement avec la ligne temps sur certains sites).

L'enjeu de mobilisation des fournisseurs a été soulignée comme une condition sine qua non par les collaborateurs pour pouvoir délivrer une information actualisée auprès des clients.

- › La nécessité d'un dispositif multicanal (de la loge à l'application, en passant par le téléphone).
- › La question de l'accès des locataires aux agendas des chargés de clientèle (à l'instar de la banque par exemple) a mis en lumière une réticence culturelle des équipes.
- › La possibilité d'une évaluation systématique de toutes les entreprises après interventions (et pas seulement les gros fournisseurs) a été mis en avant, de même que la possibilité de faire part de son avis sur l'expérience vécue directement auprès du bailleur (système de notation).



À RETENIR

Les attentes des habitants corroborent les entretiens préalables. Les locataires sont en attente de solutions numériques actuellement en développement par le bailleur : application mobile, proposition de nouveaux services, plus d'investissement sur la phase prospection via l'utilisation d'un CRM. La démarche en cours au sein de Batigère pour impliquer locataires comme collaborateurs dans la définition de nouveaux services digitaux est intégrée. La digitalisation des services « basiques » s'étend et la réflexion sur la mise en place de services « plus » est engagée (nouvelle brique fonctionnelle avec la plateforme de services).

La démarche de parcours client gagnerait à être davantage partagée du côté utilisateurs pour préparer l'accompagnement adéquat auprès des collaborateurs, sensibiliser l'ensemble des métiers (back et front office) sur l'expérience client, décentrer les collaborateurs de la procédure (qui reste le réflexe) et mieux identifier l'accompagnement à délivrer auprès des publics les plus fragiles.

À cette étape, la démarche de transformation digitale, est essentiellement abordée sous l'angle de la mise à disposition de solutions numériques. En termes d'impact métiers, les collaborateurs, s'ils ont conscience que leurs métier et process pourraient changer avec le digital, ne peuvent cependant expliquer précisément en quoi. La concentration sur des tâches à plus forte valeur ajoutée est bien évoquée, ils ont du mal à expliquer en quoi consiste plus de « valeur ajoutée ». Tout l'enjeu est bien ici d'objectiver des ressentis qui demeurent importants mais qui ne permettent pas aujourd'hui de dessiner une éventuelle recombinaison précise des métiers.

Une journée au siège d'Est Métropole Habitat à Villeurbanne, région Auvergne Rhône-Alpes



EST MÉTROPOLE HABITAT EN QUELQUES MOTS

Office Public pour l'Habitat, Est Métropole Habitat est présent sur 11 communes de la Métropole du Grand Lyon avec un patrimoine de plus de 16 000 logements et une équipe de 347 collaborateurs.

« **Nous c'est habiter** » : le projet stratégique d'Est Métropole Habitat, explore depuis 2014, quatre directions :

- › « Le logement de demain » : faire des logements et résidences de véritables lieux « à vivre » dans leur conception, gestion et les services proposés.
- › « Réenchanter la relation clients » : mettre le locataire au cœur au cœur en sollicitant leur participation et expérience tout au long de son parcours.
- › « Le management » : développer de nouvelles formes de collaboration et de transversalité pour favoriser la créativité des équipes et leur épanouissement au travail.
- › La responsabilité sociétale des entreprises : faire évoluer la relation avec ses partenaires et prestataires vers davantage de solidarité et de co-responsabilité.

La journée s'est déroulée comme suit :

- › **Un atelier habitants** : de 9h30 à 12h00 avec la participation de 9 habitants.

Enthousiastes et très participatifs, le groupe présentait des profils variés : jeunes, mère célibataire, actifs et retraités, pour certains impliqués dans le collectif ; ils sont tous à l'aise avec le digital, avec des pratiques plus ou moins poussées.



© C.Flachard

- › **Un atelier collaborateurs** : de 14 à 17h avec la participation de 5 collaborateurs au cœur de la relation client.

Le groupe était composé de métiers représentatifs : Chef de projet Relation client, Chargée de clientèle, Responsable du CRC, Responsable de secteur, Responsable formation / RH.

ENQUÊTE TERRAIN n°2

Est Métropole Habitat

Une journée au siège d'Est Métropole Habitat à Villeurbanne

Parcours client global : points clés

Pour les locataires, les deux moments de vérité sont :

- › La réception de la réponse après la demande de logement.
- › La sollicitation à la suite d'un problème dans le logement.

Dans une moindre mesure, un autre moment important se situe autour de la mobilité : la visite et l'acceptation du logement, et la décision de changer de logement. Enfin, en dernier lieu, ils ont fait ressortir la recherche de logement, l'attente de réponse, les facilitations de paiement et l'état des lieux sortant. Ils sont rejoints par les collaborateurs sur la sollicitation et la découverte du logement. Les collaborateurs s'attendaient à ces votes en nombre sur la sollicitation et ont, en revanche, exprimé leur étonnement sur le nombre de votes sur la réponse, par rapport à la découverte du logement pourtant plus concrète. Globalement, les collaborateurs ont une bonne lecture sur le vécu des locataires.

Parcours spécifique « Mes 6 premiers mois dans mon logement »

Habitants et collaborateurs se sont retrouvés sur plusieurs constats :

- › La facilitation de l'accès aux informations sur le logement proposé. Les collaborateurs ont proposé de mettre en réflexion les éléments suivants : photos du logement, plan à disposition via l'Espace locataire, mais aussi fournir l'accès à des infos ciblées sur Maps (adresses utiles telles que les commerces de proximité ou services proches du logement).
- › Une attente de transparence que peut porter le digital : par exemple, apporter de la lisibilité en donnant accès, sur l'Espace locataire, aux décomptes de charges et loyers.

- › Une demande d'aide aux économies d'énergie portée également par le digital. Les collaborateurs ont proposé la mise à disposition de DPE et envisager une « alerte conso » sur l'Espace locataire.
- › L'attente de la mise à disposition d'un logement propre et réparé. Les collaborateurs proposent de réfléchir à la mise à disposition d'une information de la réalisation des travaux et la communication des délais par mail dans les semaines à venir (actuellement par téléphone). En termes de process, il est proposé de mettre en place d'un standard de relocation.
- › La difficulté à joindre le bailleur est un irritant, tout au long du parcours. La proactivité est attendue par les locataires et les collaborateurs. Des process sont en cours de déploiement, et l'outil Planner a été mis en place pour travailler ensemble et donner de la visibilité sur les actions menées.



© C.Flachard

Une journée au siège d'Est Métropole Habitat à Villeurbanne

Parcours spécifique « J'ai une réclamation, un problème dans mon logement »

Habitants et collaborateurs se sont retrouvés sur les points suivants :

- › Un manque d'information quant au suivi de la sollicitation qui transforme l'attente en irritant – les collaborateurs en ont conscience.

Un accusé de réception de la sollicitation par mail est prévu, avec communication des délais d'intervention (téléphone actuellement). Il faut préciser que ce n'est pas encore techniquement possible d'accuser réception par SMS, et les collaborateurs n'ont pas les mails de tous les locataires.

Certains responsables d'immeubles vont pouvoir faire remonter les sollicitations et procéder à des commandes via leur tablette dès mai 2019. Il est prévu que cette possibilité soit ouverte aux locataires début 2020 via l'Espace locataire et les conseillers clientèle qui seront chargés de gérer ces demandes.

- › Une demande forte des locataires autour de l'évaluation des prestataires.

Le déploiement d'une enquête SMS à la suite des travaux réalisés au niveau du collectif est en cours, mais ne concerne pas encore les travaux individuels.

Les impacts métiers

Sur les métiers en contact

Certains responsables d'immeubles vont pouvoir faire remonter des sollicitations et rechercher des solutions via leur tablette (commandes). Cela implique, d'une part, que les responsables d'immeubles concernés soient à l'aise avec leurs smartphones et tablettes (au-delà de la saisie des états des lieux) : formation, accompagnement. D'autre part, il est nécessaire que le management fasse confiance (responsabilisation) et laisse de l'autonomie au collaborateur. Cela implique donc une évolution du management (Responsables de Secteur).

Les conseillers clientèle vont recevoir les sollicitations via l'Espace locataire. À ce jour, l'impact en termes de volume n'est pas évalué : est-ce que cela amènera plus ou moins de relances ? L'accompagnement des conseillers reste à définir.

Sur les métiers support

Travailler sur ces différents projets a fait ressortir le besoin d'harmonisation des process et la nécessité de faire naître une culture de la transversalité. Il s'agit de sortir des silos et davantage communiquer sur les projets en place. La question d'un outil comme un intranet à cet effet a été évoquée.



À RETENIR

Des actions sont en train d'être déployées par Est Métropole Habitat en réponse aux problématiques évoquées par les locataires via la refonte de l'Espace locataire avec le déploiement d'un applicatif type application mobile.

Valoriser l'existant et les actions déployées

Un Espace locataire existe et est utilisé par une partie des locataires, bien souvent partiellement. Un travail de valorisation des possibilités offertes par l'Espace est à faire.

Développer l'autonomie des locataires / digital

Il y a consensus sur le fait que le digital n'effacera pas le contact humain qui reste nécessaire. Si certaines tâches à moindre valeur ajoutée peuvent être assurées par le digital, cela nécessite un accompagnement des collaborateurs et des locataires.

Les conseillers clientèle, habituellement au téléphone, vont dès le mois de juin assurer des permanences physiques en points contacts pour aider les locataires à être autonomes sur l'utilisation de leur Espace locataire.

Transformation des métiers et des façons de travailler

Les impacts de la transformation des métiers ne sont pas anticipés dans la maille fine : l'accompagnement au changement à prévoir est, pour tous les collaborateurs participants, nécessairement plus étoffé.

Travailler en « mode projet » sur ces différents projets digitaux a permis de comprendre la nécessité d'initier un travail collaboratif, transverse, et la nécessité d'apprendre à chacun à sortir des réflexes quotidiens (process).

Un millefeuille de solutions

Les collaborateurs ont souligné qu'un empilage de solutions était mis en place jusqu'alors, et que l'enjeu était de faire en sorte de ces solutions soient liées entre elles.

Glossaire

Agile management : une nouvelle forme de management apparue avec la digitalisation. Le « management agile » repose sur une confiance mutuelle entre collaborateurs (poussant les « chefs » à abandonner certaines responsabilités), sur un partage continu de l'information, sur une hybridation des parcours et des points de vue, et sur une aptitude au changement encouragée par la hiérarchie.

Big data : littéralement « les grosses données ». L'arrivée des nouvelles technologies est corrélée à la hausse du nombre de données. Chaque action (paiement en ligne, recherches sur Internet...) en génère, ce qui constitue un volume très important d'informations digitales. Le Big data comprend les 3 V « Volume, Variété, Vélocité ». C'est surtout le traitement de cette donnée qui compte et pourrait ouvrir des potentialités immenses, dans tous les secteurs. Le MIT l'a d'ailleurs défini comme le grand défi de la décennie 2010-2020.

Bot : défini pour la première fois en 1997 par Andrew Leonard dans son ouvrage « Bots : the origin of new species », le bot est en réalité un petit programme ou robot logiciel, qui peut réaliser automatiquement des tâches. En avril 2016, pour la keynote annuelle de Facebook, Mark Zuckerberg a même prédit la « botification » du Web !

CDO : « Chief Digital Officer ». Un « nouvel » emploi d'accélérateur ou de catalyseur, dont le rôle est de guider la transformation numérique au sein d'une entreprise.

Cloud : littéralement « nuage ». C'est une technologie qui permet d'accéder à des ressources informatiques virtuelles. Elle permet par exemple stocker des fichiers dans ce service en ligne et de les retrouver où que l'on soit, même sur un autre ordinateur.

CRM : « Customer Relationship Management », ou logiciel de gestion de la relation avec les clients. Un CRM est un outil destiné à capter, traiter, et analyser les informations concernant les clients et les prospects. L'objectif ? Les fidéliser et vous simplifier la vie !

Community management : activité, souvent liée à un rôle, consistant à gérer les liens entre la société et les « communautés » d'utilisateurs et/ou partenaires. Elle passe par l'animation dans les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.), la publication de contenus (blogs, vidéos YouTube, etc.) mais aussi par une présence dans les événements où l'on rencontre les « vrais gens ». Le Community Manager gère, anime, coordonne les conversations entre l'entreprise innovante et son environnement externe. Il sert aussi à remonter les alertes sur les dysfonctionnements, les feedbacks des utilisateurs, et anticipe les crises.

Data Scientist / Data Manager / Chief Data Officer : d'autres nouveaux métiers de la transition digitale, en charge de l'analyse des données issues du Big Data.

E-learning : mode de formation en ligne. Il permet de proposer des contenus pédagogiques plus ludiques et de laisser l'utilisateur libre dans son rythme de formation. Le MOOC (Massive Open Online Course) est une des formes bien connues de l'e-learning.

Ecosystème : l'ensemble des acteurs qui gravitent autour d'une start-up ou d'une entreprise et complètent son offre. Il y a l'écosystème amont qui sert à créer l'offre de la société (les sous-traitants) et l'écosystème aval qui sert à la compléter pour créer des solutions complètes pour les clients et/ou à la commercialiser à un maximum de clients. La notion d'écosystème est souvent associée à celle de plateforme, une offre produit extensible par des tiers.

STRATÉGIES ET MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT D'UNE DIGITALISATION DE LA RELATION HABITANTS

Glossaire

Incubateur : souvent associé à un laboratoire de recherche ou une grande école, c'est un lieu où sont hébergées les start-up dans leur phase de conception. Là où l'idée prend forme, le plan est créé, les financements recherchés, et le produit initialisé. Les incubateurs sont à la fois des structures d'hébergement et d'accompagnement des start-up. Mode oblige, une bonne partie des incubateurs se sont baptisés accélérateurs depuis environ 2014.

Innovation : au sens puriste du terme, c'est un produit ou une invention qui a trouvé son marché. Cela sous-entend un marché de volume et une réussite économique. Au sens commun, une innovation est souvent assimilée à une nouveauté ou une invention ou un ensemble d'inventions faites produit.

Marketing prédictif : le marketing prédictif consiste, comme son nom l'indique, à anticiper les actions futures des consommateurs à partir de leurs comportements, présent et passé. Il est en ce sens très lié aux enjeux du Big Data, dont il constitue l'une des applications possibles pour les entreprises.

Responsive : c'est la capacité d'un site web à s'adapter à tout terminal et à toute taille d'écran. Avant, lorsque vous lisiez un article sur mobile et que le site sur lequel vous vous trouviez n'était pas « responsive », le format du texte était exactement le même que sur ordinateur donc parfois trop grand ou trop petit. Devenu responsive, il va être optimisé, pour tablette, smartphone ou ordinateur pour amener un confort de navigation !

SEO : « Search Engine Optimization », recouvre les différentes techniques d'optimisation du référencement de son site web dans les moteurs de recherche, Google Search en premier. Par exemple : tagging des pages du site, backlinking sur le site (liens qui vont vers le site), contenu textuel du site, navigation interne, éviter d'utiliser Flash pour les contenus à indexer, etc. Il existe des agences de communication spécialisées dans le SEO.

SEM : « Search Engine Marketing ». C'est la partie payante du SEO. Chez Google, elle consiste à acheter des mots clés (AdWords) pour faire apparaître les publicités en regard des recherches associées des Internauts (en haut de la page ou dans la colonne à droite des résultats de recherche). Le SEM couvre les techniques de mise en œuvre de ces liens sponsorisés.

Transformation digitale : ou transformation numérique, est le processus par lequel les entreprises intègrent dans leur activité les nouvelles technologies issues du numérique. Elle comprend également un volet culturel, amenant de nouvelles manières de travailler et de penser l'organisation.

Urbanisation du SI : concept calqué sur l'urbanisation de l'habitat (organisation des villes, territoires) ayant pour objectif la réingénierie et l'architecture du Système d'Informations. L'enjeu est la cartographie et le découpage du SI en zones fonctionnelles pour faciliter sa modularité et son adaptation