

La réception du public devient cruciale pour bon nombre de collectivités locales. Après un long abandon managérial, les postes les plus exposés suscitent aujourd'hui une attention particulière. Et pas simplement les standards et les guichets. Cependant, l'amélioration de l'accueil est délicate, tant il est question de relationnel et d'humain.

# Donner un grand coup d'éclat à sa vitrine en gérant mieux l'accueil

L'administré n'est toujours pas devenu un client. Mais c'est aujourd'hui un usager. Un changement de vocabulaire qui cache en réalité un véritable changement de mentalité dans les collectivités locales. « Aujourd'hui, l'accueil du public est un vrai sujet d'actualité qui préoccupe de nombreuses collectivités. Mais, il y a dix ans, il n'était pas prioritaire, car les gens ne se plaignaient pas, analyse Yannick Piquet-Bonfils, cofondatrice de Duranton Méditerranée Consultants et accompagnatrice de plusieurs projets d'amélioration de l'accueil. Lorsque quelqu'un se montrait récalcitrant, il entendait "vous n'avez qu'à attendre votre fiche d'état civil". On râlait mais il fallait bien patienter. » Avec l'émergence d'un public beaucoup plus exigeant, les insatisfactions concernant l'accueil ont ressurgi. D'autant que depuis quelques années, et avec la deuxième vague de décentralisation, les collectivités locales ont vu leurs compétences s'étendre. Et qui dit plus de services, dit davantage de contacts avec l'usager.

premier lieu par la reconnaissance de la difficulté et des compétences requises pour ces postes : gérer l'imprévisible humain, acquérir une vaste connaissance de la collectivité, mais pas seulement... « Dans les mairies, les gens appellent pour n'importe quoi ! affirme Yannick Piquet Bonfils. C'est presque hallucinant ! »

## « Prendre des initiatives »

Entre 1998 et 2007, la ville d'Alès a regroupé tous ses services à vocation d'échange avec le public sur un même site. Au rez-de-chaussée de l'imposant bâtiment dédié aux usagers, un peu excentré de l'hôtel de ville, la direction générale des services a installé un front office, premier rideau censé orienter absolument toutes les demandes. Le passage obligé de tout Alésien et la clé de voûte de toute l'organisation. « Nous avons choisi les personnes qui avaient une longue expérience de la mairie. Et surtout, des agents très dégourdis, qui puissent prendre des initiatives, et



Sans oublier l'ajustement sur le tas. « Ça nous a pris quelques mois, se rappelle Laure Ricard, pour nous rendre compte de tous les renseignements nécessaires. » Le tout est de déterminer jusqu'où l'institution décide que l'agent peut répondre. Yannick Piquet Bonfils énumère : « Est-ce que l'agent fait déjà un prétraitement ? Est-ce qu'il accepte de répondre à des questions qui ne relèvent pas de l'administration qui l'emploie ? Ça peut paraître contre-productif mais, en pratique, lorsqu'un usager est en situation difficile, l'agent est assez mal placé pour dire : "Désolé, le maire m'a dit de ne pas répondre." » À Alès, on a choisi un prétraitement très large avant, éventuellement, de passer au second rideau, c'est-à-dire à la vingtaine d'agents détachés des différents services du bâtiment comme l'état civil, la jeunesse, le cadastre ou encore l'urbanisme, et qui répondent plus spécifiquement aux demandes du public, mais tout en restant polyvalents. Une nouvelle organisation qui a suscité quelques craintes, souligne Laure Ricard. « C'est toujours une inconnue de passer d'un bureau à un accueil, les agents ont beaucoup exprimé

leurs peurs de ne pas être à la hauteur. Mais, étrangement, la plus grosse difficulté que nous ayons eue, c'est la tenue... avoir tout le monde habillé pareil ! »

## Valorisation

Selon Yannick Piquet Bonfils, la réussite de toute amélioration de l'accueil passe par la valorisation du poste et des compétences mises en œuvre par le personnel. Il n'y a pas de fatalité. Un bon management doit pouvoir faire évoluer un agent de la voie de garage jusqu'à l'étincelante vitrine de son institution. « En pratique, quand on va voir des gens dont le poste est peu valorisé, quand on prend du temps pour en discuter avec eux, qu'on montre un intérêt pour leur quotidien, leur volume de travail, finalement, on peut les faire progresser », affirme-t-elle. Mais le personnel présent aux guichets n'est pas le seul à être en contact avec le public. Quasiment tous les agents sont concernés. Au conseil général de l'Hérault, ça représente 3500 personnes réparties sur 80 sites. Certaines sont moins exposées que d'autres, mais peuvent à tout moment devoir

**Service relationnel par excellence,  
l'accueil repose sur l'humain.  
Rien ne peut être réellement imposé.**

Mais, pendant longtemps, l'accueil a été négligé par les institutions. Yannick Piquet-Bonfils explique : « C'était considéré comme une voie de garage par les directions. On n'y affectait pas les meilleurs éléments, mais on redéployait volontiers les gens en difficulté, qui n'avaient pas de compétences particulières pour ces postes. Il ne fallait pas en attendre des merveilles – quand on envoie des gens sur des voies de garages et qu'on les oublie, on n'a que ce qu'on mérite ! » Fini le poste à vie, la planque pépère, les élus ont pris conscience que l'accueil au sein de leur institution est une véritable vitrine. A redorer impérativement. Et en tout

même critiquer l'organisation si nécessaire », affirme Laure Ricard, directrice du pôle citoyenneté. Quel jour passent les encombrants ? Comment faire sa carte d'identité ? Combien de temps faut-il pour établir un permis de construire ? Les deux préposés du premier rideau doivent pouvoir répondre directement à une palette de questions très vaste, mais aussi trouver dans le bâtiment le cadre dont le rendez-vous attend au guichet, ou encore rediriger les usagers vers les agents les plus appropriés. Ils ont donc été formés, et ont rencontré tous les services présents dans le bâtiment.

## Questions à



### Gabriel Feugère

Directeur de Lyon en direct, le centre de contact de la ville, pionnier dans l'Hexagone

**Pourquoi Lyon s'est-elle dotée du premier centre d'appels municipal en France ?**

Le diagnostic était clair : autant la relation guichet fonctionnait bien, autant il était difficile d'obtenir une information fiable rapidement par téléphone. Il fallait montrer que nous étions capables de changer cela, sans externaliser. Ça supposait deux éléments forts, du personnel qualifié et formé, et des bases de données remises à jour. Le projet a été lancé en 1998 et Lyon en direct a ouvert en 2000, à côté du standard de la ville, l'un donnant des réponses directement et l'autre transférant les appels. Et les deux structures ont fusionné en 2003. Aujourd'hui, on décroche pour 96 % des appels, et sous 15 secondes dans 80 % des cas. Et en plus, nous traitons les mails du site de la ville.

**Sur quoi porte la formation des agents d'accueil téléphonique ?**

Avant l'ouverture du centre, une douzaine d'agents a été formée pendant trois mois et demi sur la connaissance générale de la collectivité et sur l'utilisation de la base de données, que trois personnes alimentent en permanence. Et un cabinet extérieur a pris en charge l'aspect comportemental : comment utiliser sa voix, etc. Aujourd'hui, les nouveaux travaillent trois semaines en binôme et, tous les deux ans, nous faisons une remise à niveau.

**Comment s'est passée la fusion entre les deux équipes ?**

Les téléagents ont été sélectionnés à un niveau bien supérieur que les standardistes, dont le choix avait été le fruit de mutations internes. Le métier de standardiste était moins exigeant, donc il a fallu les remettre à niveau. Mais ce qui a été le plus difficile à traiter a été la juxtaposition de deux types d'appel, longs et courts. Il aurait été plus simple d'avoir deux équipes distinctes. Nous avons eu des difficultés pendant deux ans : les agents avaient du mal à savoir s'ils devaient garder la communication et tenter de répondre à la question eux-mêmes ou la transférer. On a mis du temps en à se rendre compte que les appels de type standard avaient pris le pas sur les autres et que les agents avaient tendance à trop transférer. Le mélange des deux nous avait été imposé et, en management, rien n'est neutre. Mais l'équipe étant pérenne, on a pu inverser la tendance. On en sort tout juste.

**Le changement a été plutôt long...**

C'est très récent, un an et demi, parce que le métier du téléphone, c'est très humain. Le but du jeu, c'est de modifier le comportement des agents. On a beau leur dire, leur répéter, modifier la présentation des fiches d'informations, tant qu'eux n'ont pas décidé d'aller dans ce sens... Et tous doivent être mobilisés ! Or chaque agent est porteur de l'image de Lyon en direct. Quand vous téléphonez et que vous tombez sur un agent, s'il est bon, vous dites « ils sont bons », s'il est mauvais, « ils sont mauvais à Lyon en direct ». Ça n'a pas été simple. Et même maintenant, il faut faire des piqûres de rappel.

Propos recueillis par Cécile Bontron

répondre à une demande téléphonique. Accueil minimum : une formule de présentation qui comprend le nom de la personne, de son service et de la collectivité. Sans oublier l'indispensable « bonjour ». Et 200 référents, responsables des sites ou des services, ont été délégués pour vérifier et motiver les agents. Séminaires, réunions, l'encadrement est fortement mobilisé. Car au conseil général de l'Hérault, l'amélioration de l'accueil est une véritable priorité. Au-delà même des cadres préétablis. Dès 2004, l'institution s'est lancée dans une démarche de labellisation de la qualité de son accueil du public. Mais, à l'époque, il n'existait aucun référentiel Afnor. Peu importe. Avec les conseils généraux des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse, le CG34 a créé le sien, s'engageant sur l'accueil téléphonique, physique, le courrier et les services en ligne. Et la démarche a tout balayé. Catherine Pasquet, pilote de la démarche accueil au conseil général de l'Hérault, se rappelle : « Nous avons revu toutes les banques d'accueil pour que l'image que renvoie la première réception soit harmonisée, y compris avec la signalétique et le mobilier. » Dans la profonde réforme qu'elle mène, la directrice du département logistique, accueil du public et courrier du conseil général met à jour certaines aberrations à corriger : « Il y avait des bornes d'accueil sans personne derrière. Plusieurs services se les partageaient, et le personnel n'avait pas été prévu. »

#### Remise en cause

L'exigence de l'institution en matière d'accueil s'est donc traduite par une remise en cause managériale dans plusieurs services. Parfois inattendue, parfois évidente. « Nous avons dû mettre en place toute une organisation au standard téléphonique, assure la pilote de la démarche héraultaise, pour assurer une permanence totale entre 8 h 30 et 12 h 30 et 13 h 30 et 17 h 30, avec comme objectif de décrocher avant cinq sonneries. » Au conseil général de l'Hérault, comme à Alès, le prétraitement le plus

large possible des demandes a été choisi. Le but : répondre aux questions des usagers autant que faire se peut avant de transférer l'appel.

Accès facile, rapide, accueil courtois, adapté et informatif, les exigences de l'institution siégeant à Montpellier lui ont permis d'obtenir la certification qualité accueil du public en mars 2007, renouvelée en mars 2008. Mais l'institution ne compte pas s'arrêter en si bon chemin. La prochaine étape : s'assurer une réponse au courrier dans les quinze jours. Or, avec environ 3 000 plis reçus quotidiennement, la seule solution envisagée est l'informatisation et la dématérialisation de toute la chaîne pour permettre un suivi via un logiciel spécialisé. Le projet devrait être mis en place courant 2009 pour un lancement officiel début 2010.

Le conseil général de l'Hérault maintient une cadence réformatrice indispensable à la qualité de l'accueil de ses usagers. Car une fois le label obtenu ou les services réorganisés, le niveau de prestation n'est absolument pas garanti. Tout repose sur une mobilisation de tous les instants. Une défaillance des agents, et la vitrine de la collectivité pâlit. « L'un des défis, dans cette démarche, est d'arriver à maintenir la motivation, de faire en sorte qu'on ne se relâche pas, ni sur les horaires, ni sur la manière dont on répond, concède Catherine Pasquet. Cela nécessite beaucoup de communication avec les agents, de rappels des consignes, de réunions régulières, d'enquêtes pour vérifier que les indicateurs sont bons. »

Service relationnel par excellence, l'accueil du public repose presque exclusivement sur l'humain. Rien ne peut être réellement imposé. Les agents, qu'ils soient derrière un bureau, un standard ou un guichet, doivent pouvoir s'approprier les nouvelles exigences de leur hiérarchie. L'encadrement doit donc faire preuve de pédagogie de répétition, et savoir impliquer le personnel dans les réflexions, les démarches engagées. Un management poussé et sans relâche.

C. B.

**Le nouveau journal des décideurs publics**

# Managerpublic

**Informations et abonnements :**

01 53 35 17 53 / [abonnement@managerpublic.fr](mailto:abonnement@managerpublic.fr)