

## Volume 2 - Numéro 1 / 2009 - Dossier: Gestion Des Rendez-Vous

### Centre D'Appel Pour La Prise De Rendez-Vous: Un Outil De Management

---

#### Auteur



#### **Dr Alain Dana**

*Ancien Chef de clinique*

*Assistant des Hôpitaux de Paris*

*Institut de radiologie de Paris, Hôpital Américain de Neuilly-sur-Seine*

*Paris, France*

[a.dana@dial.oleane.com](mailto:a.dana@dial.oleane.com)

Le centre d'appel pour la prise des rendez-vous d'un service d'imagerie représente un élément stratégique du fonctionnement du service. La spécificité de ce centre d'appel est liée à la fonction de prise des rendez-vous; il s'agit en outre de rendez-vous médicaux qui peuvent donner lieu à un certain nombre d'ins-tructions ou de précautions avant la réalisation de l'examen.

Les rendez-vous d'un service d'imagerie sont essentiellement pris par téléphone et parfois sur place notamment dans un service hospitalier ou dans une clinique, les patients prenant rendez-vous après la consultation chez le clinicien.

L'adressage du courrier électronique est une alternative mais le contact téléphonique reste nécessaire pour la confirmation définitive.

#### **Le Centre d'Appel, Premier Maillon De La «Chaîne Radiologique»**

L'appel téléphonique est presque toujours la première prise de contact avec le service d'imagerie.

La rapidité et la qualité de la réponse téléphonique sont des éléments essentiels de la perception par les patients et également par les médecins demandeurs d'examen ou leurs colla-borateurs qui prennent directement les rendez-vous dans un souci d'assistance à la clientèle.

Attention, un dysfonctionnement est parfois difficile à détecter. Les plaintes des patients et des correspondants ne représentent qu'une faible proportion des incidents ou des dysfonctionnements téléphoniques. Il faut donc être très attentif à ces plaintes, les difficultés téléphoniques pouvant détourner la clientèle vers des structures concurrentes.

#### **Fonctionnement**

Le centre d'appel est ouvert huit à neuf heures par jour avec une fermeture entre 13 heures et 14 heures. En effet, l'ouverture continue du centre d'appel se heurte au problème de la division des effectifs par deux entre 12 heures et 14 heures, ce qui entraîne un taux de dissuasion excessif.

Les jours et heures d'ouverture doivent être précisés sur la bande annonce du répondeur téléphonique.

Le standardiste est toujours présent sans interruption, les plages du standardiste sont modulables :

- réponse aux appels urgents pendant la fermeture du centre d'appel, le tri étant effectué par une sélection par l'appelant,
- transfert de communications vers les médecins ou le personnel,
- annulation ou confirmation de rendez-vous.

#### **Transmission Des Appels**

Les appels entrants sont intégrés dans la «boucle» avec un tri plus ou moins sophistiqué; les agents de prise de rendez-vous reçoivent directement les appels.

L'appel en attente est transféré vers le premier agent disponible. La répartition des appels est aléatoire ou orientée vers des agents spécialisés.

Pause: un seul agent est en pause. Cet élément est essentiel car la déconnexion simultanée de plusieurs agents génère un dysfonctionnement majeur du système: augmentation du délai d'attente, caractère erroné du temps d'attente prévisionnel. En effet ce temps d'attente prévisionnel est fonction du nombre d'agents connectés au moment de l'appel.

Un surveillant du centre d'appel vérifie en temps réel l'état de connexion des agents.

#### **Formation**

Tout nouvel agent reçoit un guide explicatif sur les consignes liées aux examens, à la programmation particulière des examens multiples, aux prescriptions de produit de contraste, etc. De plus, une formation par compagnonnage est systématiquement réalisée.

Une formation continue par la référente du centre d'appel est effectuée toutes les semaines par la mise au point de thèmes d'enseignement liés aux erreurs constatées : fiches d'incident et d'amélioration, écoute des enregistrements des conversations téléphoniques.

Une formation «sur le terrain » des agents de prise de rendez-vous permet une meilleure connaissance par les agents du déroulement des examens, ce qui optimise à terme la programmation des examens.

#### **Appréciation Des Agents**

Un tableau mensuel des indicateurs objectifs est effectué pour chaque agent. Il précise :

- le nombre d'appels par heure de présence,
- le temps de connexion par rapport au temps de présence,
- la durée moyenne d'appel.

La responsable qualité effectue une comparaison des indicateurs de l'agent par rapport à la moyenne du groupe. Ces données sont utilisées lors des revues de prime et de salaire et lors de la « people review » (procédure d'appréciation des personnels avec indication de la compétence, de la motivation et de l'étendue des connaissances).

#### **Vérification Du Fonctionnement**

Le taux de dissuasion est présenté quotidiennement au responsable médical ou administratif du service avec une segmentation par demi-journée.

Trois codes couleurs peuvent être utilisés :

- vert lorsque le taux de dissuasion est inférieur à 1% des appels,
- orange lorsque le taux de dissuasion est compris entre 1 et 2% des appels,
- rouge lorsque le taux de dissuasion est supérieur à 2% des appels.

Un code rouge représente un véritable dysfonctionnement nécessitant la réalisation d'une enquête.

Le taux de dissuasion doit être considéré comme le premier élément de contrôle à mettre en place lors du démarrage du centre d'appel. À titre d'exemple: le taux de dissuasion de l'IRP était de 11 % en 2007, il est tombé à 1% en 2008. Une fois les objectifs atteints, une gestion plus fine doit être mise en place. Cette gestion fait notamment appel à la diminution du temps moyen d'attente. Actuellement, le temps moyen d'attente est de l'ordre de une minute à l'IRP. Lors d'une visite récente que j'ai effectuée dans une compagnie américaine dénommée «American Radiology Services » qui regroupe dix sept centres d'imagerie dans le Maryland avec 1 600 000 procédures annuelles, j'ai pu constater que le temps moyen d'attente y était de 30 secondes.

De plus, il faut viser un nombre élevé d'appels traités sans attente pour éviter un taux d'abandon trop élevé : un taux supérieur à 50 % paraît réaliste.

#### **Données De l'Expérience**

Cinquante appels par agent peuvent être traités pour une demi-journée de 4 heures. Il est nécessaire de vérifier le temps de connexion.

Si le nombre d'appels d'une demi-journée est inférieur ou égal à cinquante fois le nombre d'agents, aucune dissuasion ne doit être constatée.

#### **Enregistrement Des Conversations Téléphoniques**

L'enregistrement systématique des conversations téléphoniques présente de nombreux avantages:

- Comme indiqué précédemment, l'écoute aléatoire des conversations téléphoniques permet de vérifier un dysfonctionnement individuel ou collectif, ce qui autorise la mise en place d'actions correctives. Il est en effet important de vérifier que le contenu de la conversation téléphonique permet bien au patient de bénéficier de toutes les indications nécessaires avant l'arrivée dans le service d'imagerie.
- L'enregistrement des conversations est également très intéressant en cas de litige. Il apparaît notamment que les plaintes pour allégations des patients sont rarement retrouvées au cours des enregistrements téléphoniques.

#### **Aide à l'Elaboration Du Planning**

L'historique des résultats des semaines précédentes permet d'adapter le nombre d'agents au besoin. Ainsi, le nombre d'appels est très important les lundis et lendemains de jours fériés. Inversement, le nombre d'appels est plus faible les vendredis ou lors des «ponts».

Les données du volume d'appel permettent d'établir le planning des vacances en déterminant le nombre d'agents nécessaires semaine par semaine.

#### **Évaluation Des Besoins En Ressources Humaines**

La persistance de résultats défaillants malgré une bonne repartition des effectifs et les performances satisfaisantes des agents doit faire envisager le recrutement de personnels supplémentaires.

Lors des périodes de fort absentéisme, le centre d'appel doit bénéficier d'une programmation prioritaire des agents. Il ne faut pas puiser dans les ressources du centre d'appel pour combler les absences dans d'autres secteurs (réception, caisse, frappe des comptes rendus).

#### **Primes Sur Objectifs**

D'une façon générale, l'attribution d'une prime sur objectifs ne doit pas tenir compte en premier lieu de l'importance de l'activité, le personnel non médical n'étant pas responsable du recrutement. Par contre, la qualité est un élément incontournable permettant la distribution de primes en fonction des efforts fournis.

Ainsi, pour le centre d'appel, il est possible de mettre en place une prime sur objectifs liée à une réduction de 10% du temps moyen d'attente des patients d'une année sur l'autre.

#### **Externalisation**

La tentation d'externaliser le centre d'appel peut être grande pour diminuer les coûts du fait d'une délocalisation nationale, voire à l'étranger. Les avantages sont évidents : une diminution des coûts et éventuellement une mutualisation des besoins avec d'autres structures.

Les inconvénients nous semblent supérieurs aux avantages du fait de la perte du lien fonctionnel avec les agents du centre d'appel, du rapport

hiérarchique avec la direction, et surtout de la culture d'entreprise.

### **Conclusion**

Le centre d'appel de prise de rendez-vous est une pièce maîtresse du fonctionnement d'un service d'imagerie. La mise au point d'indicateurs permet une surveillance rapprochée du fonctionnement avec, en cas de besoin, la mise en place d'actions correctives. L'analyse des données statistiques permet d'optimiser la gestion des plannings et de définir les besoins en ressources humaines.

### **Quelques Définitions:**

Temps Moyen De Communication:

- Temps moyen général: moyenne du temps de communication des différents agents.
- Temps moyen par agent: moyenne du temps de communication par agent.

Dissuasion: le système demande à l'interlocuteur de renouveler son appel lorsque l'attente estimée est supérieure à cinq minutes.

Temps moyen estimé: il est calculé en fonction du nombre d'agents connectés et du temps moyen de communication introduit dans la base de données. Temps moyen d'attente: il s'agit du temps moyen d'attente de mise en relation avec les agents.

### **Les Indicateurs:**

Nombre d'appels traités par agent et par heure de présence, taux de dissuasion par demi-journée, par jour, par semaine, par mois. Taux d'abandon: nombre d'appels abandonnés hors dissuasion par rapport au nombre total d'appels.

Published on : Fri, 18 Mar 2005