

Introduction à la gestion

Les différentes structures d'entreprises

Ce cours vous est proposé par Denis Chabault, Maître de Conférences HDR – enseignant chercheur en Sciences de Gestion au sein de l'Université Paris Saclay et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Exercice

Les centres d'appel, une nouvelle application du taylorisme

Question

En vous appuyant sur la description qui est faite des centres d'appels ci-dessous, dites en quoi ils reprennent certains principes de l'Organisations Scientifique du Travail.

Introduction

On assiste depuis quelques années à un véritable développement des activités de Gestion de la Relation Clientèle en ligne, aussi bien en volume d'emplois créés que par rapport à leur activité (service après-vente, téléphonie mobile, téléachat...), mais c'est bien la téléphonie mobile qui semble avoir conquis tous les domaines du service qui mettent en relation un client (ou usager) et un fournisseur (ou prestataire).

Cette nouvelle forme de relation client a été rendue possible notamment grâce à l'alliance de l'informatique et du téléphone, véhiculant modernité technologique et relationnelle et ouvrant des perspectives de rapidité et de souplesse de la relation de service.

Caractéristiques organisationnelles du centre d'appel

Un centre d'appel est souvent une organisation externalisée, c'est-à-dire qu'il réalise en qualité de sous-traitant la gestion de la relation de service (client) d'une autre entreprise. Les employés (téléopérateurs ou conseillers clientèles) travaillent sur deux « pools » en fonction de la mission qu'ils remplissent : service client, service technique ou service fidélisation/résiliation et gèrent des appels aussi bien en réception qu'en émission.

La vocation du centre est donc de fournir aux clients usagers d'un fournisseur ou d'un opérateur (Bouygues, Free, etc.) qui appellent, toutes les informations de nature commerciale ou technique concernant les offres de téléphones portables et de leurs services. L'entreprise décrite se compose d'environ 150 salariés.

1. L'environnement de travail

L'environnement de travail se compose de deux grands plateaux (plateformes) spécifiquement adaptés au travail téléphonique et séparés par les bureaux de la direction (responsable du site, administratifs, DRH et formateurs). Les plateaux sont séparés en fonction des différents services, ainsi on trouve un plateau spécifique à la relation clientèle sur lequel le nombre de salariés est le plus important (environ 100), et le deuxième plateau divisé en deux où sont regroupés service technique et service fidélisation (chacun des services se composant d'environ vingt salariés).

Chaque téléopérateur fait partie d'une équipe d'environ 15 personnes sous l'autorité d'un superviseur qui gère le fonctionnement de l'équipe (horaires de travail...), traite les appels conflictuels et surveille les résultats individuels et de l'équipe.

Au sein de chaque équipe, les téléconseillers sont regroupés par quatre sur des bureaux positionnés en étoile si bien que chacun des quatre se fait face.

Chaque poste de travail est composé d'un téléphone et d'un terminal informatique qui permet de gérer des appels aussi bien en réception qu'en émission et ce qui permet également d'avoir accès à un certain nombre d'informations nécessaires au traitement de la demande client (sont par exemple disponibles dans le système informatique : la gestion des abonnements, des informations techniques, les dossiers de chaque clients...).

Au milieu de chaque plateau est disposé un grand panneau lumineux sur lequel sont récapitulés le nombre d'appels en cours, le nombre d'appels en attente, les temps de réponse et d'autres informations nécessaires à l'efficacité du plateau.

Enfin, une pièce à l'écart sert de salle de repos, elle est équipée à la manière d'une petite cuisine avec réfrigérateur, four, plaque chauffante et distributeurs de boissons. Les téléopérateurs ont le choix d'y faire leur pose, d'y apporter leur propre repas ou de prendre le repas de l'entreprise préparé par une entreprise de restauration collective.

2. Missions et objectifs du téléopérateur

Chaque télé conseiller suit une formation de deux semaines concernant les différentes missions qu'il aura à remplir. La formation est collective (environ 10 salariés) et traditionnelle (contenu de la mission...).

Après avoir suivi cette formation, chaque télé conseiller se voit attribuer un poste en fonction des besoins des différents services et non pas en fonction de ses diplômes, aptitudes ou expériences.

Une fois son service, son équipe et son poste attribués, chaque télé conseiller dispose d'un téléphone et d'un ordinateur dans lequel sont répertoriés toutes les informations nécessaires au traitement de la demande de clients (sous la forme de scénarios ou de scripts) et à partir duquel il peut avoir accès au dossier de chaque client.

Le rythme de travail est très rapide, ainsi chaque appel doit durer au maximum trois minutes et il ne doit jamais y avoir plus de dix secondes entre chaque appel, le téléconseiller au total doit pouvoir répondre à environ 150 appels par jours.

Par conséquent, l'objectif est avant tout quantitatif, ce qui peut donner parfois lieu à des dérives quand un appel dure plus de trois minutes (parfois jusqu'à une demi-heure), il faut rattraper le retard accumulé (soit en décrochant-raccrochant immédiatement ce qui est comptabilisé comme un appel normal, soit en bâclant les appels qui suivent), cela ne permet donc pas de répondre à des objectifs qualitatifs qui sont quand même présents au sein de l'entreprise et font partie également de la mission des téléconseillers. Ils doivent avoir « le sourire » et en même temps pouvoir répondre à la demande du client.

La mission de chaque téléconseiller est de répondre à des besoins variés qui vont de la simple demande de renseignement sur une facture à l'utilisation des fonctions avancées sur un téléphone portable qui varie énormément en fonction du modèle de téléphone, ou encore de régler des problèmes de contentieux (factures impayées).

Ainsi, malgré une division du travail par service et par « pool » de compétence, chaque opérateur peut être amené à traiter un nombre très divers de situations. Cette diversité peut faire peur à un nouvel employé, mais au bout de quelques semaines de travail, les automatismes se créent et une certaine routine s'installe car, finalement, on retrouve généralement toujours les mêmes questions et les mêmes problèmes.

De plus, le travail est facilité par la mise à disposition d'un scénario ou script prédéfini, pré-écrit en fonction de chaque type de question ou de problème. Il n'y a donc pas de place pour l'improvisation. Chaque salarié est tenu de suivre à la lettre le script prévu car il apporte la solution le plus rapidement possible, en ce sens il est censé répondre à la fois aux impératifs quantitatifs et qualitatifs.

Mais considérons un exemple pour mieux comprendre le travail du téléconseiller.

Le client appelle, à partir de ce moment le Serveur Vocal Interactif (SVI) va aiguiller l'appelant sur le poste le plus à même de solutionner son problème. L'appelant doit composer sur son clavier

de téléphone des numéros en fonction de ce que lui propose le SVI (par exemple, taper 1 pour débloquer votre portable...). Lors de la deuxième étape, l'appelant entre en contact avec le téléconseiller, celui-ci se présente (ainsi que l'entreprise) et cherche à savoir si l'appel est bien de son ressort (selon le script prédéfini). De là, découlent trois possibilités : réorientation vers un autre service, suivi de la procédure (réponse à la demande du client en fonction du script) ou traitement de cas particulier (toujours prévus par le script).

Chaque appel se déroule de la même façon quel que soit le service, d'où l'instauration de routines.

3. Les relations entre les téléconseillers et la hiérarchie : le contrôle du travail

Chaque appel est tracé, comptabilisé en fonction de la durée de réponse... à chaque fois il faut prendre l'appel dans un temps imparti, apporter une réponse en moins de trois minutes, renseigner les différentes rubriques du dossier du client (motif de l'appel, solution apportée...). Cette traçabilité permet à la hiérarchie d'avoir un contrôle omniprésent (sur le client et sur le téléconseiller).

Comme nous l'avons vu ci-dessus, le contrôle quantitatif est toujours mis en évidence (panneau lumineux). Il faut ajouter à cela l'édition des statistiques de la veille et des statistiques mensuelles afin que chacun puisse se situer par rapport aux autres et par rapport aux objectifs définis. Ces statistiques et leur affichage quotidien à la vue de tout le monde permettent à la direction d'accentuer la pression sur l'ensemble des salariés.

Elle permet également d'attribuer ou non des primes d'objectifs réalisées par les employés.

Il faut également préciser que le contrôle qualitatif n'est pas négligé. Les superviseurs ont pour mission de contrôler le discours et les appels de leurs téléconseillers, ils font donc régulièrement des « écoutes » à l'insu des téléconseillers pour vérifier la conformité du discours au script.

Souvent les superviseurs demandent « plus de sourire au téléphone » (car, paraît-il, le sourire et l'humeur des personnes se ressentent au téléphone), il faut donc savoir concilier l'entretien téléphonique de la manière la plus agréable possible tout en respectant un cadre général rigide de temps et de vocabulaire (script).

Les formateurs initiaux interviennent régulièrement dans l'évaluation des téléconseillers en réalisant, comme les superviseurs, des écoutes afin de vérifier le discours de chacun. Les défauts relevés seront corrigés par le suivi des différentes formations.

Références

Bagla L, « Sociologie des organisations », éditions la découverte, collection repère, 2003.

Bournonville C, « introduction aux théories des organisations », éditions Foucher, collection AES plus, 1998.

Buscatto M, « les centres d'appels, usines modernes ? » Paris, Sociologie du travail.

Charreire S, Hault I, « les grands auteurs en management », édition management et société, collection les grands auteurs, 2002.

Plane J.M, « Théorie des organisations », éditions Dunod, deuxième édition 2003.

Comment citer ce cours ?

Introduction à la gestion, Denis Chabault, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.