

# 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

**Attention** : ceci est la version corrigée de l'exercice.

#### 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.

## Corrigé

La description de ce centre d'appel renvoie à certains principes du taylorisme et à l'Organisation Scientifique du Travail (OST). De nombreuses études ont mis en avant ce lien. On assisterait donc à une taylorisation de la relation de service client en centre d'appel.

### 1. Une organisation scientifique

L'organisation dans les centres d'appel y est systématiquement standardisée, dans le sens où le travail est organisé de manière scientifique. La rationalisation dans les centres d'appels peut se résumer à une « chasse au temps mort ». L'accent est mis sur la productivité du travail et le quantitatif plus que sur le qualitatif.

Toute l'organisation du travail cherche à réduire ces temps morts afin d'augmenter l'efficacité de l'entreprise (temps de réponse client inférieur à trois minutes, délai limité à dix secondes entre chaque appel...). L'étude du temps a été un des principes mis en évidence par Taylor pour augmenter l'efficacité, on s'inscrit bien dans un des principes taylorien les plus importants.

L'organisation du centre d'appels est donc planifiée à l'extrême, en divisant le travail (par services, équipes pools, bureaux...), le but étant de traiter avec un maximum de rapidité et d'efficacité une opération standard (routinière : les appels) nécessitant de s'appuyer sur un fonctionnement standard (le script).

### 2. La division du travail et la « one best way »

On retrouve une autre dimension du taylorisme dans la conception de cette standardisation, celui de l'organisation selon l'ingénieur.

Selon Taylor, un ouvrier ne peut pas découvrir par la seule expérience la manière la plus efficace de travailler. C'est aux ingénieurs (bureau des études et des méthodes) des entreprises de se charger de la planification et qui ont donc la responsabilité d'inciter les ouvriers à donner le meilleur d'eux même grâce à l'ingéniosité des méthodes.

On retrouve cette division du travail dans les centres d'appel ; avec d'un côté les services personnels et les « concepteurs » (des scripts, des logiciels, de l'organisation...) et de l'autre côté le service productif (les conseillers clientèle).

Selon Taylor, la conception des procédés, le choix des techniques, la description des tâches, l'organisation de la production est assurée par ces ingénieurs qui désignent la meilleure façon de faire (« one best way »).

Dans les centres d'appels, le script représente cette « one best way » (il prévoit la meilleure réponse adaptée à la question du client, dans le temps le plus court possible).

L'organisation en elle-même reflète une stricte division du travail au sein des différents services, notamment avec la présence des différents services spécialisés.

Précisons également que la présence de ce script très précis n'impose pas d'avoir des compétences spécifiques particulières, ainsi tout le monde peut occuper les différents postes, il suffit de suivre les instructions des ingénieurs matérialisées par le script du discours où toutes les phases et phrases sont précisées dans leur moindre détail. Il n'est donc pas nécessaire de mobiliser de vraies compétences au sens de compétences acquises à l'extérieur dans le cadre d'une formation reconnue et sanctionnée par un diplôme, tout juste est-il suffisant de mobiliser certaines aptitudes (écoute, sourire...). Il n'y a donc pas de place pour l'improvisation.

L'organisation matérielle, la disposition de chaque pôle rappelle également l'OST, la présence de petites équipes, réalisant la même tâche sous la surveillance d'un superviseur. L'emplacement du bureau du superviseur est également caractéristique, placé légèrement en hauteur et de façon à voir tous les membres de son équipe, il a, outre la possibilité physique de surveiller son équipe, la possibilité technique (surveillance des temps de pause, des temps d'appel...). En ce sens, la présence et le rôle des superviseurs rappelle celui des contremaîtres dans les usines du début du XX<sup>e</sup> siècle.

L'organisation du travail, comme elle a été décrite, entraîne un réel manque de motivation et peut même parfois générer de la frustration : embauché comme conseiller clientèle, le salarié s'attend à être prêt du client, à répondre à ses attentes, à le servir... Mais l'objectif étant plus quantitatif que qualitatif, la qualité de la relation, du travail n'est pas reconnue. Il est, par conséquent, difficile de s'impliquer dans un travail quand celui-ci ne donne pas de satisfaction personnelle. On peut être fier de satisfaire un client mais quelle fierté (à long terme) de pouvoir répondre à 150 appels par jour. Il n'y a donc pas dans ce contexte de production de mobilisation dans le travail, il se transforme alors en routine, sans motivation.

Cet effet pervers de l'organisation entraîne un fort turn over et un fort taux d'absentéisme. On retrouve ici une des conséquences d'un des éléments clés du Taylorisme. Cet effet pervers sera corrigé et atténué comme l'ont préconisé les théoriciens des organisations par la mise en place de primes au mérite. On retrouve dans certains centres d'appels, le versement de cette prime en fonction des objectifs atteints.

En parlant de l'OST et de ses prolongements L Bagla (2003) précise que « le confinement des salariés à un espace surveillé reste l'aspect fondamental du contrôle dans l'organisation moderne. La technologie du travail à la chaîne dépend fortement de l'inscription d'activité synchronisées et coordonnées dans un espace défini. Le rapport au temps est souvent rigide, le rythme de travail est souvent incorporé dans la technologie, qui constitue un moyen de contrôle supplémentaire », on retrouve à travers cette description les différentes caractéristiques du centre d'appel défini dans ce travail.

Ce nouveau mode d'organisation et son fonctionnement ont été rapidement investis par les sociologues comme champ d'étude. Ainsi de nombreux travaux ont mis en évidence que ces centres d'appels étaient des prolongements des usines modernes et de l'Organisation Scientifique du Travail préconisé par Taylor. Buscatto (2002) précise ainsi que « les centre d'appels seraient des usines modernes, les employés des plateformes téléphoniques, les nouveaux ouvriers spécialisés du tertiaire ».

Cette brève analyse nous a permis de mettre en évidence que certains éléments de l'organisation du travail dans les centres d'appels coïncident avec l'Organisation Scientifique de Travail préconisé par Taylor.

L'orientation actuelle des call center semble cependant s'éloigner de plus en plus du modèle taylorien, la prise de conscience des dérives que cette organisation peut entraîner (absentéisme, turn over, déqualification du travail...) amène à voir émerger la délocalisation de certains centre d'appels vers des pays plus flexibles (souvent des pays d'Afrique du Nord) ou amène à la mise en place de nouveaux applicatifs technologiques (reconnaissance vocale, UMTS...) moins aliénants.

## 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://auneg.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.