

OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC POUR L'AIDE À LA CERTIFICATION DES CENTRES DE CONTACT CLIENTS SELON LA NORME NF EN 15838

**Cem COMERT, Arnaud DERATHE, Younès HEDDOUN, Steffi MUNIER,
Antoine ROHAUT, Jean-Pierre CALISTE, Gilbert FARGES***

Université de Technologie de Compiègne – Rue Roger Couttolenc, CS 60319 – 60203 Compiègne Cedex France

Master Management de la Qualité – Tél: +33 (0)3 44 23 44 23

Email: master-qualite@utc.fr – Site web: www.utc.fr/master-qualite

*réfèrent: gilbert.farges@utc.fr

Résumé

Conscients de l'importance grandissante de la relation à distance, les Centres de Contacts Clients (CCC) ont engagé une démarche qualité pour apporter davantage de visibilité sur leurs prestations et faire reconnaître leurs compétences et leurs savoir-faire. C'est dans ce contexte que la norme NF EN 15838, Centres de Contact Clients - Exigences relatives à la délivrance du service, a été publiée en décembre 2009 afin de garantir la qualité des prestations délivrées. Le présent dossier comporte une analyse des points critiques de la norme, une synthèse de ses exigences puis un outil d'autodiagnostic ayant pour but d'aider et d'accompagner les CCC dans leur démarche de certification selon la norme NF EN 15838.

MOTS-CLEFS

Qualité, client, service, NF EN 15838

Abstract

Nowadays, Customer Contact Centers are more and more sensitive regarding every delivered service. Firms have recently implemented a process improvement in order to guarantee the quality of their services.

The NF EN 15838 standard was established to answer that expectation. The following document includes an analysis of NF EN 15838 most important aspects. On the other hand, a self-assessment tool has been designed to sum up and synthesize these standard requirements. The main objective of that tool is to help and assist firms applying for NF EN 15838 certification.

KEY WORDS

Quality, customer, client, service, NF EN 15838

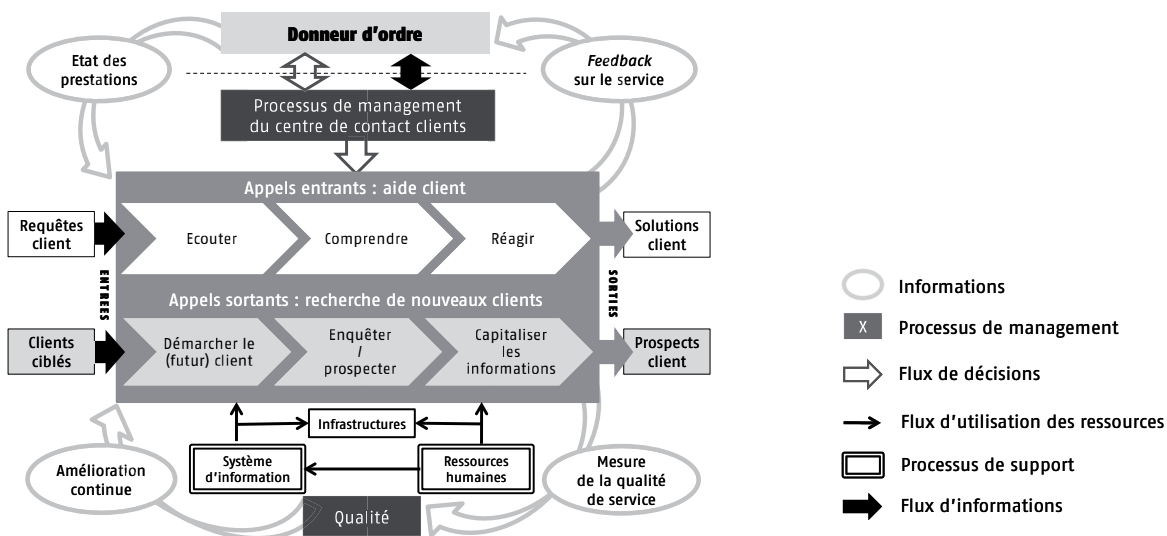


FIGURE 1 : Cartographie des processus liés aux Centres Contact Clients [4]

1) Contexte et enjeux

En France, le secteur des Centres de Contact Clients (CCC) est apparu au milieu des années 1990, plus de 10 ans après son apparition en Angleterre et aux USA [1]. Ce secteur réalise pour ses clients (internes ou externes) des fonctions de support clients (hot-lines...) ainsi que de prospection et d'études de marché. En France comme ailleurs, le développement de ce secteur est exponentiel :

- Taux de croissance annuel des effectifs entre 2003 et 2005 : 79% [1],
- En 2006, 90% des grandes entreprises françaises déclarent avoir un CCC [1],
- Les CCC emploient aujourd'hui 0,94% de la population active française contre 1,25% en Allemagne et 3,21% en Angleterre, ce qui laisse présager une réserve de croissance [2].

Outre le potentiel d'évolution du secteur, deux tendances sont à noter :

- L'externalisation des CCC représente environ 60 000 emplois en France et 1,8 Milliards d'euros de chiffre d'affaire [2] (environ 25% du secteur en France),
- La délocalisation des CCC : souvent surestimée, elle représente environ 20% du chiffre d'affaire des CCC externalisés [3].

Enfin, le secteur des CCC fait face à de nombreux préjugés qui ternissent largement son image [3] :

- Secteur de la précarité (majorité de CDD, Intérimaires),
- Appels « polluants » (dérangeant à l'heure du déjeuner...), vente forcée,
- Secteur sans avenir, dont l'activité n'a qu'une faible valeur ajoutée,
- Secteur aux conditions de travail déplorables et très difficiles,
- Secteur du « moins-disant social ».

En réponse à cette double situation d'expansion croissante et de mauvaise image du secteur, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) a élaboré une norme définissant les exigences relatives au service des CCC - tant en terme de satisfaction client, que de satisfaction des employés - et incluant une dimension sociale au sein d'une norme.

2) Méthodologie

Dans ce contexte, aider les entreprises intéressées par ce nouveau référentiel passe par le développement d'outils facilitant la prise en main de la norme et la démarche de mise en conformité. Compte tenu de la complexité des activités et interactions en jeu, il semble intéressant de schématiser ces activités dans leur globalité, telles que décrites dans la norme NF EN 15838, Centres de Contact Clients – Exigences relatives à la délivrance du service. La réalisation d'une cartographie des processus sert de base pour simplifier l'appréhension de la norme par tout public (figure 1).


Entreprise :	Zone à remplir par l'utilisateur		
Date :	Zone à remplir par l'utilisateur		
Nom et fonction du signataire :	Zone à remplir par l'utilisateur		
			
A LIRE AU PREALABLE :			
Pour qui ?	• Les entreprises possédant un centre de contact client		
Pour quoi ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pour mettre en œuvre une certification NF EN 15838 • Pour évaluer et améliorer le système de contacts clients • Pour faciliter la démarche de certification à la norme NF EN 15838 		
Comment ?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilisez cet outil d'autodiagnostic simple et rapide en documentant les zones blanches 2. Répondez aux questions "grille d'évaluation" selon votre choix d'approche 3. Visualisez votre situation avec les onglets "Résultats" et "Résultats graphiques" et identifiez les améliorations nécessaires 4. Imprimez, communiquez et capitalisez les résultats 		
Evaluateurs		Echelle d'évaluation exploitée	
1 : Prénom NOM, Fonction	Légende	Utilisés dans les calculs	
2 : Prénom NOM, Fonction		Item	% de véracité
3 : Prénom NOM, Fonction	Aucune personne du service n'a de doute	Faux unanime	0%
4 : Prénom NOM, Fonction	Une personne au moins considère que l'affirmation n'est pas vraiment fausse	Faux	20%
5 : ...	Rien ne permet d'identifier la réalisation de l'action	Plutôt faux	40%
6 : ...	L'action est réalisée aléatoirement	Plutôt vrai	60%
7 : ...	L'action est réalisée systématiquement	Vrai	80%
8 : ...	Il est possible de prouver à un pair externe la réalisation de l'action	Vrai prouvé	100%

FIGURE 2: Page d'accueil de l'outil d'autodiagnostic sur la norme NF EN 15838 [4]

La norme est ensuite déclinée, en associant chaque exigence à des critères de réalisation et des indicateurs quantifiés. Cette transcription permet la conception d'un outil d'autodiagnostic à l'usage des entreprises pour situer leur niveau de conformité par rapport au référentiel NF EN 15838 et guider leurs actions d'amélioration.

3) Cartographie du Processus

La cartographie réalisée montre que le cœur métier des CCC est réparti en deux grandes activités :

- Les appels entrants, relatifs à l'écoute client : Hotline, SAV...
- Les appels sortants, relatifs aux activités d'écoute du marché, de prospection client...

Au centre figurent les deux activités cœur métier, autour desquelles sont représentés les processus de management, parmi lesquels se trouvent la direction du CCC qui assure l'application des directives du donneur d'ordre, ainsi que le service qualité, chargé de collecter et diffuser les informations de performance et de mettre en œuvre les actions d'amélioration correspondantes. Enfin, les processus de support fournissent aux autres activités les

moyens nécessaires (ressources humaines, système d'information, infrastructures) et sont représentées par des ronds les informations circulant, et par des flèches leurs directions.

4) Autodiagnostic

L'outil d'autodiagnostic est réalisé sous Microsoft Excel®, car c'est un logiciel très répandu dont l'utilisation est courante en entreprise. Les fonctions de l'outil sont les suivantes :

- être utilisable par un novice en informatique et/ou en qualité,
- être rapide à utiliser (moins d'une demi-heure),
- être personnalisable,
- fournir des résultats pertinents et facilement compréhensibles.

Pour remplir ces objectifs, le fichier Excel® est entièrement automatisé, réduit au minimum les saisies et est constitué de 6 onglets :

- onglet « Accueil » (figure 2) : il permet d'entrer les méta-données (entreprise, date, personne réalisant l'autodiagnostic) nécessaires à la bonne traçabilité. Un rappel des utilisateurs ciblés, des

3) PROCESSUS DE SUPPORT RH		Chapitre NF 15838	EVALUATION	MODES DE PREUVE	OBSERVATIONS
3.1	Des fiches de poste sont établies pour chaque emploi et contiennent toutes les informations nécessaires.	4.2	Faux Unanime		
3.2	Les ressources humaines ont les conséquences requises en matière de recrutement.	4.3.2	Faux Unanime		
3.3	Les exigences requises en matière de formation, de recrutement, de feed-back, sont spécifiées.	5.1	Faux Unanime		
3.4	Un profil de compétences pour les conseillers en fonction des différentes tâches à effectuer est réalisé.	5.2.1	Faux Unanime		
3.5	La compétence des conseillers est vérifiée tous les ans.	5.2.1	Faux Unanime		
3.6	Le processus de recrutement est conduit sur la base du profil de compétence établi.	5.3	Faux Unanime		
3.7	Les critères de recrutement sont mesurés et documentés.	5.3	Faux Unanime		

FIGURE 3 : Extrait de la grille d'évaluation par approche processus sur la norme NF EN 15838 [4]

objectifs de l'outil ainsi que du processus d'utilisation comprenant les différentes étapes ainsi qu'un détail de la grille de cotation sont aussi présents sur cet onglet. Le système de cotation choisi est en 6 niveaux de véracité (de "faux unanime" à "vrai prouvé"), allant de 0 à 100% d'exigences satisfaites.

- onglet « Choix de l'approche » : l'utilisateur a le choix entre une approche « processus » ou celle par « indicateurs » pour réaliser son autodiagnostic. Le premier choix permet une évaluation de 4 macro-processus identifiés après analyse et synthèse de la norme NF EN 15838. Le second permet de faire le point sur les indicateurs obligatoires et recommandés par cette même norme. En suivant l'un des deux liens, la grille d'évaluation correspondante s'affiche et l'autodiagnostic peut commencer.
- onglet « Grille processus » et onglet « Grille indicateurs » (figure 3) : ces onglets affichent la grille d'autodiagnostic dans le mode précédemment choisi. Une fois celle-ci remplie, avec les niveaux de véracité et les observations nécessaires, l'utilisateur la valide par un lien vers l'onglet « Résultats ».
- onglet « Résultats processus » et onglet « Résultats indicateurs » : ils affichent le taux de conformité en pourcentage pour chaque approche choisie, macro-processus ou indicateur, ainsi que pour chaque chapitre de la norme. Pour pallier l'influence de « l'évaluateur-dépendance », l'outil est conçu pour être utilisé par plusieurs personnes, pour une même évaluation, au sein d'un même

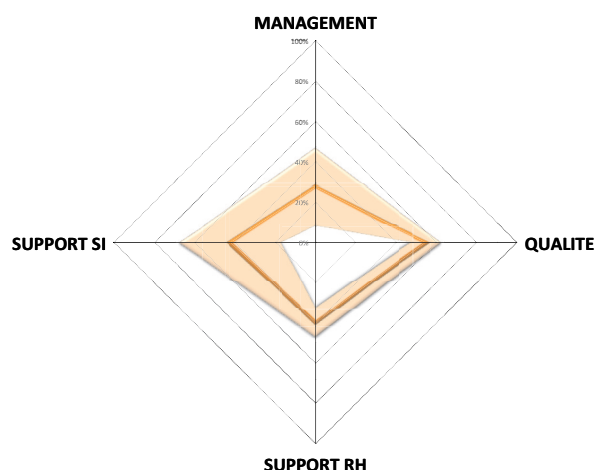


FIGURE 4 : Exploitation des résultats d'autodiagnostic indiquant la moyenne et les zones d'écart-types obtenus sur les 4 macro-processus de la norme NF EN 15838 [4]

CCC. Un calcul de la moyenne et des écarts-types par macro-processus est réalisé dans le but de mettre en évidence l'homogénéité ou non des résultats.

- onglet « Graphique processus » et onglet « Graphique indicateurs » (figure 4) : il exploite les résultats des précédents calculs sous forme graphique par macro-processus ou indicateurs.
- onglet « Retour d'expérience » : il permet de capitaliser les remarques des utilisateurs, qui pourront servir pour les plans d'amélioration éventuels

5) Conclusion et perspectives

En 2006, 90% des grandes entreprises françaises déclarent avoir un Centre Contact Clients (CCC) [1]. Dans le but de maximiser la qualité et la performance de ces services en relation directe avec la clientèle, la certification relative à la marque NF Service - marque volontaire de certification délivrée par AFNOR Certification - selon la norme NF EN 15838 « Centres de Contact Clients - Exigences relatives à la délivrance du service » est possible depuis mai 2010. Cette norme traduit une volonté globale des organismes de normalisation d'inclure les thèmes de responsabilité sociale, sociétale et durable dans les référentiels de certification.

Un outil d'autodiagnostic basé sur cette norme, gratuit et accessible sur Internet [4] est proposé pour aider les CCC dans le développement de leurs démarches de certification et d'amélioration continue des bonnes pratiques conçues pour répondre au mieux aux attentes du client. Les résultats peuvent servir de modes de preuve quant au développement continu d'une démarche qualité, pouvant être demandés lors d'audits de certification.

L'ergonomie de l'outil permet à tout personnel, quel que soit sa qualification, de réaliser une évaluation et donc de s'approprier peu à peu la norme NF EN 15838. L'autodiagnostic peut être réalisé par plusieurs personnes offrant ainsi une robustesse par rapport au facteur « d'évaluateur – dépendance », mais aussi des sources multiples d'améliorations pour le fonctionnement quotidien du CCC.

Une utilisation périodique de l'outil devrait permettre d'élever le niveau de qualité des prestations du CCC, consolidant ainsi la confiance de ses clients.

Références bibliographiques

- [1] Les centres d'appels externalisés : une trajectoire organisationnelle et spatiale dominante, Boubabou Olga Olivier, Ferru Marie, Université de Poitiers, novembre 2007, 12p, <http://sceco.univ-poitiers.fr>
- [2] Secteur d'activité de la relation client, www.sp2c.org/sp2c_secteur_activite_relation_client.html, page consultée le 25/01/2011
- [3] Les préjugés sur le secteur de la relation client, www.sp2c.org/les-prejuges.html, page consultée le 25/01/2011
- [4] Processus et autodiagnostic sur la norme NF EN 15838, Centres de Contacts Clients - Exigences relatives à la délivrance du service, Cem COMERT, Arnaud DERATHE, Younès HEDDOUN, Steffi MUNIER, Antoine ROHAUT, Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2010-2011, <http://www.utc.fr/master-qualite/>, puis « travaux », réf. 167
- [5] NF EN 15838, Centres de Contact Clients - Exigences relatives à la délivrance du service, Ed. AFNOR, décembre 2009, <http://www.afnor.org>
- [6] Règles générales de la Marque NF Service, <http://www.marque-nf.com>, page consultée le 02 novembre 2010
- [7] CCA International : 1er out sourceur à recevoir la certification NF Service « Centre de Relation Client » basée sur la nouvelle norme européenne. IndiceRH.net, <http://www.indicerh.com>, page consultée le 11 octobre 2010
- [8] Organizational Factors that affect the Delivery of Service Quality in Call Centers, Science Direct, <http://www.sciencedirect.com/science>, page consultée le 11 octobre 2010
- [9] Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail, Ed. HAL Sciences de l'Homme et de la Société, <http://halshs.archives-ouvertes.fr>, page consultée le 11 octobre 2010

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur la page de notre site dédiée aux Cahiers de la Qualité 2013 : www.LexitisEditions.fr

- Rapport d'étude complet
- Outil d'auto-diagnostic
- Poster de synthèse

Cet article est publié dans :



LEXITIS
éditions

Commande sur :

<https://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-2013-de-l-utc.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume I
ISBN : 978-2-36233-097-1 – Dépôt légal : juillet 2013. © Lexitis Éditions 2013.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris (France)