

RAPPORT DE PROJET D'INTEGRATION



PROCESSUS ET AUTODIAGNOSTIC

SUR LA NORME NF EN 15838

"CENTRES DE CONTACTS CLIENTS"

EXIGENCES RELATIVES A LA DELIVRANCE DU SERVICE

Cem COMERT
Arnaud DERATHE
Younès HEDDOUN
Steffi MUNIER
Antoine ROHAUT

Tuteur du Proiet :

M. Gilbert FARGES

Sommaire

1. Introduction.....	6
2. Contexte de l'étude	7
2.1. Contexte socio-économique	7
2.1. Le Centre de Contact Client.....	9
2.2. Le phénomène de délocalisation	10
3. Objectifs de la norme et Problématique.....	12
3.1. Les objectifs de la norme nf en 15838	12
3.2. Définition de la problématique	14
4. Méthodologie et Approche de Résolution	16
4.1. La norme NF EN 15838 par rapport aux référentiels existants.....	16
4.2. L'enquête d'usage	17
5. Processus et Outil d'Autodiagnostic.....	20
5.1. La cartographie des processus	20
5.2. La réalisation de l'outil d'autodiagnostic.....	21
5.3. Bilan sur l'Outil d'Autodiagnostic	24
Conclusion sur le Projet.....	25
Conclusion et Perspectives	25
Bilan sur le Processus Projet.....	25
Bibliographie.....	29

Table des figures

Figure 1 Recettes annuelles déclarées des Centres d'appel entre 1998 et 2006	8
Figure 2 Illustration des conditions d'un CCC.....	9
Figure 3 Structure d'un CCC	10
Figure 4 Aperçu des services pouvant être délivrés par des CCC.....	10
Figure 5 Illustration de la délocalisation des CCC français	11
Figure 6 QQQQCP de la problématique	15
Figure 7 Diagramme en arbre des actions à entreprendre	15
Figure 8 Arbre de décisions des risques projets et des alternatives.....	16
Figure 9 PDS du processus de certification relative à la norme NF EN 15838	16
Figure 10 Historique de l'évolution de la norme NF EN 15838	10
Figure 11 Diagramme de décisions sur l'enquête informatisée.....	11
Figure 12 Visualisation du site internet de l'enquête d'usage	19
Figure 13 Visualisation d'une partie du questionnaire	20
Figure 14 Cartographie des processus liés au CCC.....	22
Figure 15 Visualisation de l'évaluation par processus.....	23
Figure 16 Visualisation de l'évaluation par indicateurs.....	24
Figure 17 Visualisation de la cotation de l'évaluation.....	24
Figure 18 Visualisation des résultats graphiques de l'évaluation	25
Figure 19 Visualisation du questionnaire de retour d'expérience	25

Remerciements

Ce projet d'intégration de connaissances à un cas concret est le fruit d'un véritable travail d'équipe. Nous avons été orientés, aidés et soutenus par de nombreuses personnes que nous souhaitons vivement remercier :

M. Gilbert FARGES, tuteur du projet, qui nous a permis de rebondir suite à l'abandon de notre projet initial, qui nous a particulièrement orienté et aidé dans nos démarches et qui nous a permis d'aboutir à un résultat honorable.

M. Jean-Pierre CALISTE, qui a assisté aux présentations d'avancement, qui a partagé avec nous ses idées et points de vues et qui nous a particulièrement aidé lors de l'établissement de l'outil d'autodiagnostic.

Mme. Béatrice KÖNIG, responsable de sagaweb à l'UTC, qui nous a aidé pour l'établissement de la bibliographie ainsi que pour effectuer des recherches autonomes sur les normes et les règlements associés à notre projet.

Les étudiants responsables de l'association POLAR à l'UTC, sans qui nous n'aurions pas commencé, pour leur disponibilité et leur sympathie.

Ainsi que l'ensemble des étudiants du Master 2 MQ et du Mastère Spécialisé NQCE qui ont assisté à toutes nos présentations et qui nous ont fait part de leurs remarques souvent constructives.

Glossaire

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFRC : Association Française de la Relation Client

BUTC : Bibliothèque de l'Université de Technologie de Compiègne

CCC : Centre de Contact Client

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

MQ : Management de la Qualité

NQCE : Normalisation, Qualité, Certifications et Essais

SP2C : Syndicat des Professionnels des Centres de Contact

UNEDIC : Union Nationale interprofessionnelle pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce

UTC : Université de Technologie de Compiègne

1. INTRODUCTION

Depuis Mai 2010, les Centres de Contacts Clients - désignés par la suite par CCC - peuvent répondre aux exigences et fournir un service, pour répondre aux attentes de leurs clients, en accord avec des bonnes pratiques, en obtenant la certification à la norme NF EN 15838.

Dans le cadre d'un projet d'intégration, Mr FARGES nous propose l'élaboration d'un processus et d'un outil d'autodiagnostic selon la norme NF EN 15838 [1], relative aux Centres de Contacts Clients.

Cet outil permettra à ces CCC de se préparer à la certification, en mesurant le niveau initial de leur processus majeurs, les actions mises en place et ainsi d'identifier les objectifs d'amélioration.

Pour que ce projet corresponde aux besoins et aux attentes des différents CCC existants en France comme en Europe, il faut tout d'abord prendre connaissance du contexte et de la situation actuelle des CCC en termes de norme qualité. Identifier leurs besoins via une enquête d'usage et dégager via un benchmarking important, les alternatives existantes. Ensuite, l'analyse approfondie de la norme NF EN 153838 permet de clarifier les nombreuses exigences, représentées dans une cartographie de processus, base de l'outil d'autodiagnostic proposé.

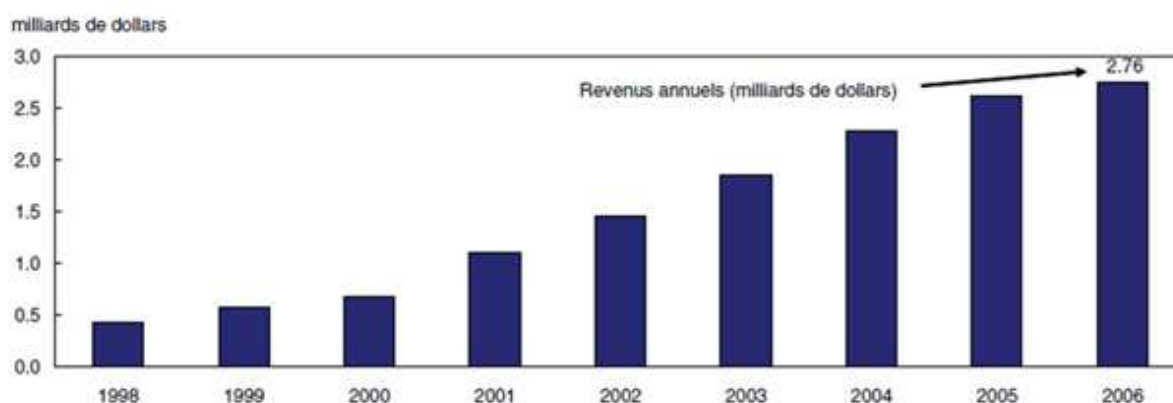
La mise à disposition de l'outil d'autodiagnostic opérationnel et gratuit, vise à permettre aux CCC qui le désirent, d'évaluer leur processus afin de se préparer à la certification, et de s'améliorer.

2. CONTEXTE DE L'ETUDE

2.1. CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

En France, le secteur des Centres de Contact Client est apparu au milieu des années 90, plus de 10 ans après son apparition en Angleterre et aux USA. En France comme ailleurs, le développement de ce secteur est exponentiel :

- Au Canada, le secteur a connu une croissance importante de ses revenus dès 1998 avec une croissance moyenne annuelle de 27,7%, passant de 424 M\$ à 2,76 Ma\$ entre 1998 et 2006 :



Source : Statistique Canada, fondé sur l'utilisation expérimentale de données administratives.

Figure 1 Recettes annuelles déclarées des Centres d'appel entre 1998 et 2006

- En France, dès 2004, le rapport Houery [2] voyait dans ce secteur un gisement d'emplois inexploités et soulignait la création possible de 100 000 à 200 000 emplois sur 3 ans
- Le taux de croissance annuel des effectifs du secteur en France entre 2003 et 2005 était de 79%, atteignant 23477 emplois en 2005, soit 0,15% des effectifs UNEDIC
- En 2006, 90% des grandes entreprises Françaises déclarent avoir un CCC (*Source : CFDT*)
- Actuellement, le nombre de téléopérateurs en France est passé à 260 000, soit 0,94% de la population active (*Source : INSEE*), mais reste largement en deçà des chiffres anglais et allemands :

	Population (en millions)	Population active (en millions)	Nombre de télé-conseillers	Proportion de TC de la pop. active
France	64,1	27,6	260 000	0,94 %
Allemagne	82,4	40,1	500 000	1,25 %
Royaume-Uni	59,9	31.1	1 000 000	3,21 %

Source : www.SP2C.org

Outre l'importance croissante du secteur, deux tendances sont à noter :

- L'externalisation des CCC : de nombreuses entreprises tendent à sous-traiter les services de contact au client, les centres de contact client externalisés représentent actuellement 20% du secteur, soit 60 000 emplois et 1,8Ma€ de CA (*Source : SP2C*)
- La délocalisation des CCC : souvent surestimée, elle représente environ 20% du CA du secteur (*Source : SP2C-BearingPoint*)

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

- Secteur de la précarité (étant donné le nombre de CDD, Intérim)
- Appels polluants, vente forcée
- Secteur sans avenir, dont l'activité n'a qu'une faible valeur ajoutée
- Secteur aux conditions de travail déplorables et très difficile
- Secteur du « moins disant social »



Figure 2 Illustration des conditions d'un CCC (*Source : <http://www.marianne2.fr>*)

Devant l'importante croissance des Centres de Contact Client, et leur diffusion à tous les secteurs d'activité, l'AFNOR a récemment mis en place une norme définissant les exigences relatives à la délivrance de ces services.

Cette norme donne des repères pour mesurer la qualité du service et permet désormais aux entreprises de faire valoir et reconnaître leur savoir-faire en la matière.

L'objectif principal est de satisfaire les besoins des entreprises en termes d'aide à la certification NF EN 15838.

2.1. LE CENTRE DE CONTACT CLIENT

2.1.1. Définition d'un CCC

Un Centre de Contact Client, également appelé Centre de Relation Client, Centre de contacts, ou "Call Center", est un service dédié au traitement des différentes demandes des clients ou parfois prospects (renseignements, conseils, opérations de gestions de comptes, réclamations, etc.).

La dénomination de CCC prend en compte à la fois la dimension qualitative de la relation gérée et le fait que cette relation puisse être gérée sur plusieurs canaux de contacts (téléphone, email, courrier, chat,...).

Les CCC jouent un rôle important dans les interactions qui se développent entre l'organisme donneur d'ordre¹ des services qu'ils fournissent et les clients de celui-ci. Les CCC ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des clients (*Exemple* : temps d'attente trop long, incapacité de répondre rapidement et efficacement à leurs demandes, et relation impersonnelle). Le niveau de qualité de leurs services et leur respect de la protection du consommateur sont très différents d'un centre à l'autre car, pour conduire leur activité, les CCC se réfèrent à une grande diversité de référentiels, avec des niveaux d'efficience variés.

2.1.2. L'organisation des CCC

Un CCC est organisé sur la base de sept catégories : quatre permettant l'organisation interne et trois orientées vers les résultats. On peut le schématiser de la façon suivante :

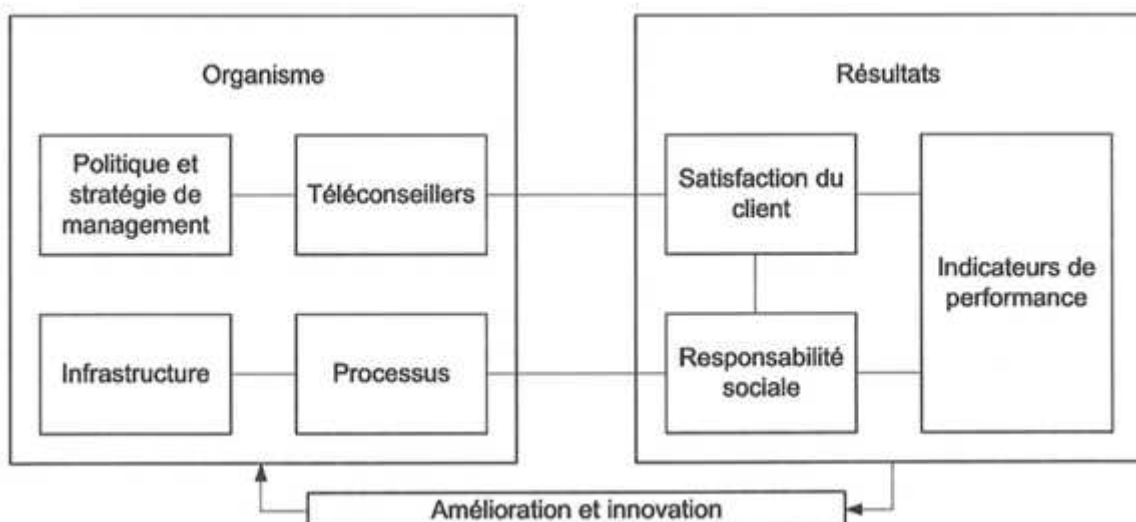


Figure 3 Structure d'un CCC (Source : Norme AFNOR NF EN 15838)

¹ Le donneur d'ordre peut faire partie de l'organisation interne, tel que le directeur général, ou être un organisme externalisé

Un CCC peut délivrer des services divers et variés, ici représentés dans une cartographie :

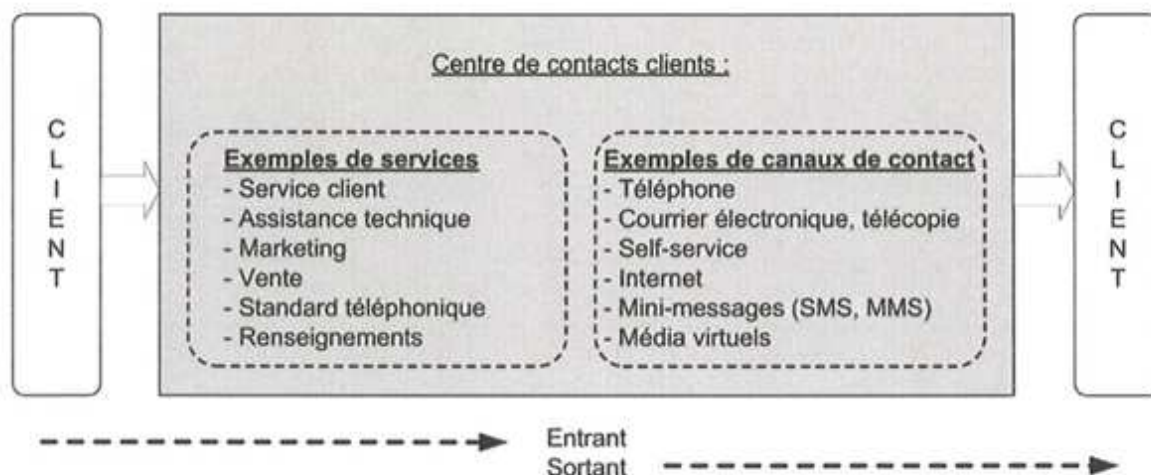


Figure 4 Aperçu des services pouvant être délivrés par des CCC (Source : Norme AFNOR NF EN 15838)

La norme NF EN 15838 a été élaborée pour répondre au mandat M/378 de la Commission Européenne. Ce mandat précise que l'objectif de la norme est de fournir des exigences relatives à la qualité des services délivrés par les CCC, qui soient communes à tous les centres, et ceci indépendamment de leur secteur d'activité, de leurs choix techniques ou du prestataire de service. Cette norme s'applique à la fois aux CCC internes et externalisés. Elle est élaborée pour que ces deux types de CCC ainsi que les clients utilisateurs des services en bénéficient.

2.2. LE PHENOMENE DE DELOCALISATION

2.2.1. La délocalisation

La délocalisation ; *offshoring* en anglais, est une opération qui consiste pour une entreprise à faire réaliser certaines tâches (fabrication de biens ou prestations de services) dans des localisations géographiques où le coût de la main d'œuvre est faible. La délocalisation peut s'accompagner ou non d'une externalisation : l'entreprise peut choisir de confier les tâches délocalisées à un tiers ; *out sourceur*, ou de créer elle-même une entité locale ; soit une filiale.

Depuis quelques années, de plus en plus d'entreprises françaises choisissent de délocaliser leurs centres d'appels téléphoniques vers des pays tels que le Maroc, la Tunisie ou le Sénégal.

Le chiffre d'affaires généré en 2009 par l'*offshoring* (au Maroc, Sénégal et Tunisie) est estimé à environ 2 milliard d'euros. Entre ces 3 pays ce sont près de 20 000 positions de téléopérateurs de centres d'appels qui sont externalisées.

Un téléopérateur au Maroc coûte, charges comprises, 450 euros par mois et travaille 44 heures par semaine ; 300 euros pour un tunisien. (*Source : Fédération CGT PTT*)

Plusieurs raisons peuvent pousser les entreprises à délocaliser leur CCC. L'intérêt premier de l'*off-shore* concerne l'optimisation des coûts, notamment les coûts salariaux (60 à 70% de la main-d'œuvre d'un centre d'appel). Les destinations les plus prisées des entreprises Françaises sont le Maroc, la Tunisie et le Sénégal. Des destinations francophones, dotées de bonnes infrastructures de télécommunication, d'une réglementation du travail souple et surtout d'une main-d'œuvre jeune, qualifiée et disponible à faible coût.

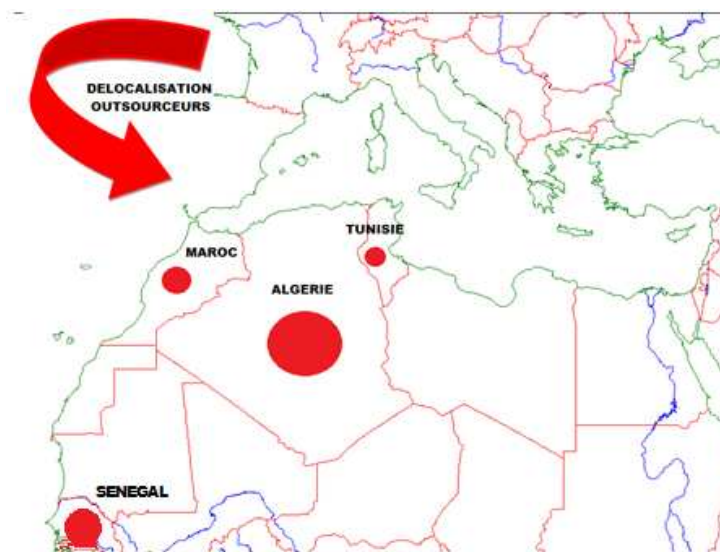


Figure 5 Illustration de la délocalisation des CCC français (*Source : rapport*)

2.2.2. Les risques liés à la délocalisation des CCC

Cinq principaux risques ont été répertoriés par la GARTNER² :

- La défection du prestataire : « Ces dernières années, la moitié des out sourceurs ont été rachetés ou fusionnés, ou ont disparu », selon *Laurent Uberti*, président du Syndicat des professionnels des centres de contact (SP2C).
- Les coûts cachés : Il faut prendre en considération les formations supplémentaires en cas de transfert de compétences ou liées à un turnover élevé, ou encore le taux de « rappels » pour un même incident.

² Entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées et des technologies de l'information. Gartner mène des recherches, fournit des services de consultation et tient à jour différentes statistique).

- La baisse de qualité : Le défaut de compétence, les erreurs de compréhension ou les différences d'accent peuvent nuire à la qualité de traitement des appels.
- L'image sociale : Le phénomène offshore véhicule des craintes sur l'emploi hexagonal et pose des problèmes de communication tant internes qu'externes.
- Le partage de données sensibles : L'*out sourceur* accède à la base de connaissances de l'entreprise et à son fichier de clients ainsi qu'à toutes les données confidentielles fournies par les clients.

2.2.3. Lien entre délocalisation et certification NF EN 15838

Rien ne semble indiquer que la délocalisation soit motivée par une volonté d'échapper à la certification, qui devient pour un centre d'appel Français une nécessité pour se démarquer. Si très peu de CCC externalisés sont certifiés NF EN 15838, beaucoup d'entre eux disposent du *label de Responsabilité Sociale*, garant éthique des bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaîne de la relation clients.

3. OBJECTIFS DE LA NORME ET PROBLEMATIQUE

3.1. LES OBJECTIFS DE LA NORME NF EN 15838

3.1.1. Le pourquoi de la norme

La norme NF EN 15838 vise à favoriser le développement des services efficaces, de haute qualité et à coûts maîtrisés, répondant aux attentes des clients.

C'est une norme VOLONTAIRE. Mais elle vise à procurer divers avantages à ceux qui l'adoptent :

- des améliorations de la qualité du contact client, d'où une compétitivité accrue de l'organisme donneur d'ordre et prévention des risques critiques avancées par les clients en raison de la médiocrité du service ou de l'inaptitude à le réaliser
- la maîtrise des coûts accrue par l'amélioration des processus et par une meilleure compréhension du service délivré au client, tout en maintenant efficacité et qualité des résultats
- une plus grande stabilité du personnel grâce à la compréhension et à la valorisation de la contribution de celui-ci au service client et aux résultats obtenus
- la SATISFACTION DU CLIENT

La mise en place de cette norme devrait à la fois améliorer le service client et accroître la réussite commerciale. Cette norme a été élaborée pour obtenir la satisfaction du client, du personnel et des parties prenantes. Elle devrait donner naissance à une culture de l'amélioration continue et favoriser une meilleure connaissance de la valeur du CCC.

3.1.2. Les objectifs fixés par la norme

Elle a pour objectifs de fournir des bonnes pratiques orientées CLIENT conçues pour répondre aux attentes du client sur diverses thématiques :

- Politique et Stratégie de Management : Définition générale, élaboration des fiches de poste, définition des responsabilités et des rôles opérationnels
- Conseillers du CCC : Définition des tâches et de leurs fonctions relatives, des exigences requises, description du processus de recrutement, formalisation de la formation des conseillers, mesure de la performance, mesure de la satisfaction des conseillers et respect de la confidentialité des données concernant les conseillers
- Infrastructure : Définition du canal de communication³, contrôle de la gestion des contacts matériels et logiciels, description de l'environnement de travail, définition des systèmes de sauvegarde
- Processus : Définition des processus principaux et documentation associée ; accord conclu avec le donneur d'ordre, statistiques relatives au service, traitement des écarts, mesure de la qualité et du pilotage de la performance, gestion des effectifs, définition des capacités en terme d'accessibilité, traitement des réclamations relatives au service délivré par le CCC, respect de la vie privée et plan de continuité du service⁴.
- Satisfaction du client : Définition de l'enquête de satisfaction, analyse des réclamations, définition de la protection du consommateur
- Responsabilité sociale : Actions ancrées dans une démarche de Développement Durable

Une fois les objectifs de la norme identifiés, il est possible d'établir une problématique pour identifier les processus clés et mettre en place un outil d'autodiagnostic pour des CCC intéressés.

³ Média dont le but est de transmettre un message. Un canal de communication est donc un support qui permet à l'émetteur d'acheminer un message vers un destinataire. Ex : un Serveur Vocal Interactif (SVI), un assistant virtuel sur Internet... . Source : <http://www.web-libre.org/dossiers/canaux-de-communication,2851.html> consulté le 25/10/2010

⁴ Permet de garantir le service dans des conditions d'urgence, selon les termes convenus avec le donneur d'ordre

3.2. DEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

Pour clarifier la problématique, divers outils de management de la qualité sont à disposition tels que le QQQQCP, les diagrammes... orchestrés par une gestion du processus-projet personnalisé.

QQQQCP : Cadre le problème Rechercher et partager les enjeux	Participants : Cem COMERT, Arnaud DERATHE, Younés HEDDOUN, Steffi MUNIER, Antoine ROHAUT	Réf : QQQQCP_QP10_GR03 Date : 05/10/10 Lieu : BF
Donnée d'entrée : Problématique générale	Analyse du processus et autodiagnostic sur la norme NF EN 15838	
Qui ? Qui est concerné par le problème ?	Directs	Indirects (éventuels)
	Emetteurs : AFNOR Récepteurs : Entreprises ayant un CCC	Emetteurs : Groupe projet Récepteurs : Clients
Quoi ? C'est quoi le problème ?	Difficultés d'effectuer la démarche de certification pour la norme NF EN 15838	
Où ? Où apparaît le problème ?	Dans les entreprises possédant un CCC	
Quand ? Quand apparaît le problème ?	Quand les entreprises entreprennent de se faire certifier	
Comment ? Comment mesurer le problème ? Comment mesurer ses solutions ?	Nombre d'échec à la certification. Nombre d'entreprises certifiées suite à l'application du processus et de l'autodiagnostic	
Pourquoi ? Pourquoi résoudre ce problème ? Quels enjeux quantifiés ?	Pour aider les entreprises à mettre en place leur certification. Baisse des coûts d'obtention de la certification. Amélioration des performances des CCC	
Donnée de sortie : Question explicite et pertinente à résoudre	Comment aider les entreprises dans leur démarche en vue de la certification NF EN 15838?	

Figure 6 QQQQCP de la problématique (Source : rapport)

Pour répondre efficacement à cette problématique, il est nécessaire de déterminer les actions à apporter via un diagramme en arbre :

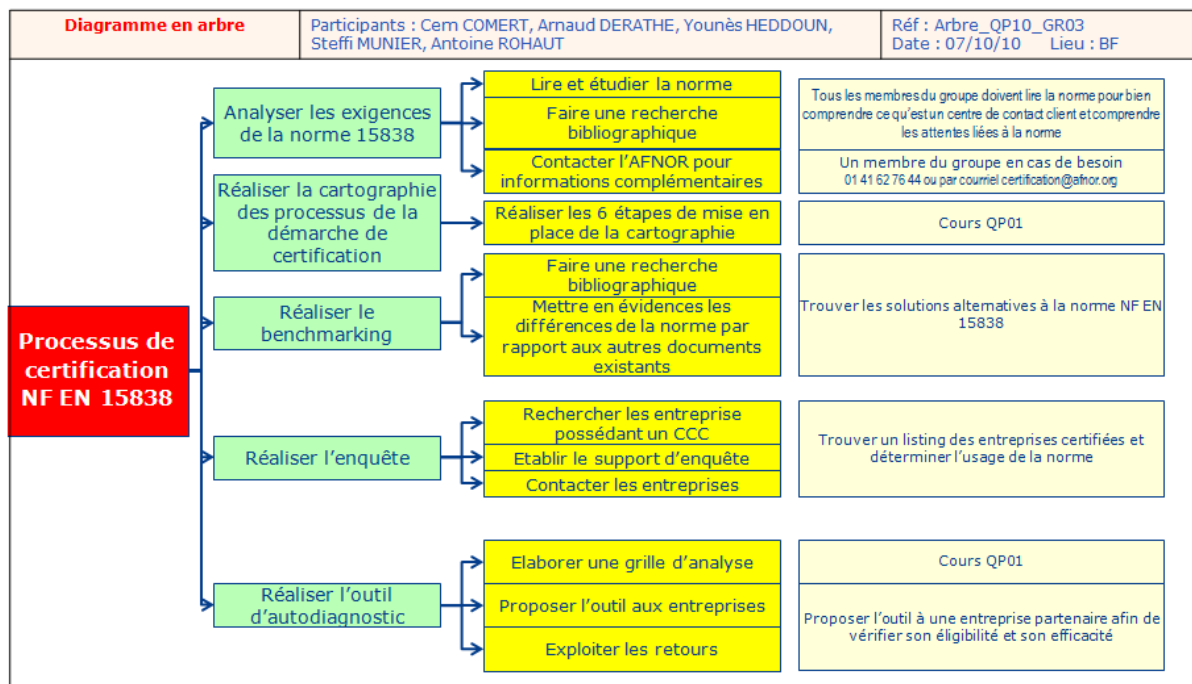


Figure 7 Diagramme en arbre des actions à entreprendre (Source : rapport)

Toutes les actions à mener sont suivies via un tableau de bord de synthèse. Ce tableau de bord permet au groupe projet de savoir QUI fait QUOI, QUAND et en COMBIEN de temps. Les symboles utilisés pour décrire le statu de chaque action ont été créés spécialement pour faciliter la lecture du tableau (voir Annexe).

A chaque action est également associé un risque appelé risque projet. C'est pourquoi les principaux risques liés au projet ainsi que les alternatives ont été identifiés à l'aide d'un arbre de décisions :

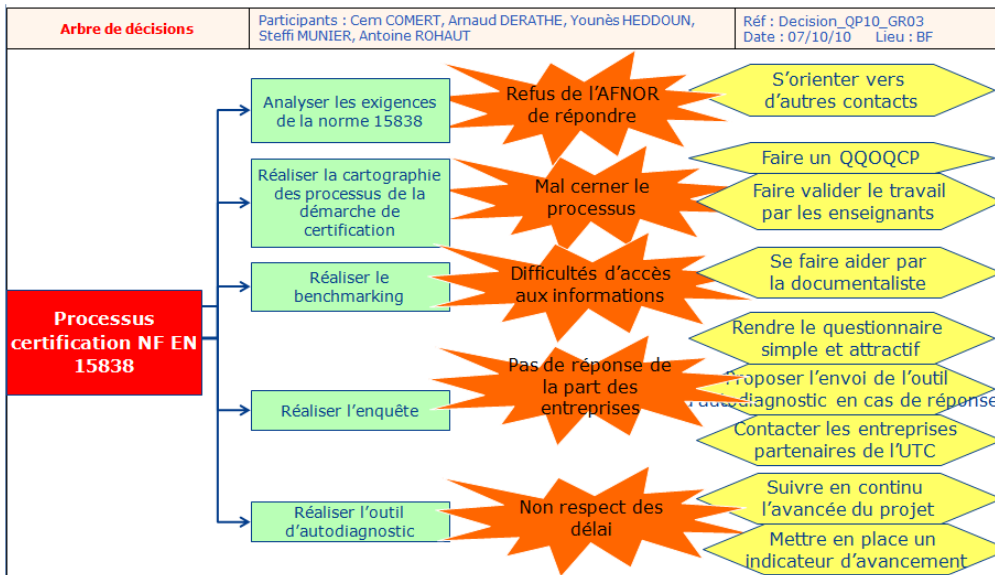


Figure 8 Arbre de décisions des risques projet et des alternatives (Source : rapport)

En associant les objectifs de la norme NF EN 15838, ainsi que les priorités du projet à finaliser dans le temps imparti, on obtient une vision globale du projet tout en visualisant le contexte concerné, via la Planification Dynamique Stratégique :

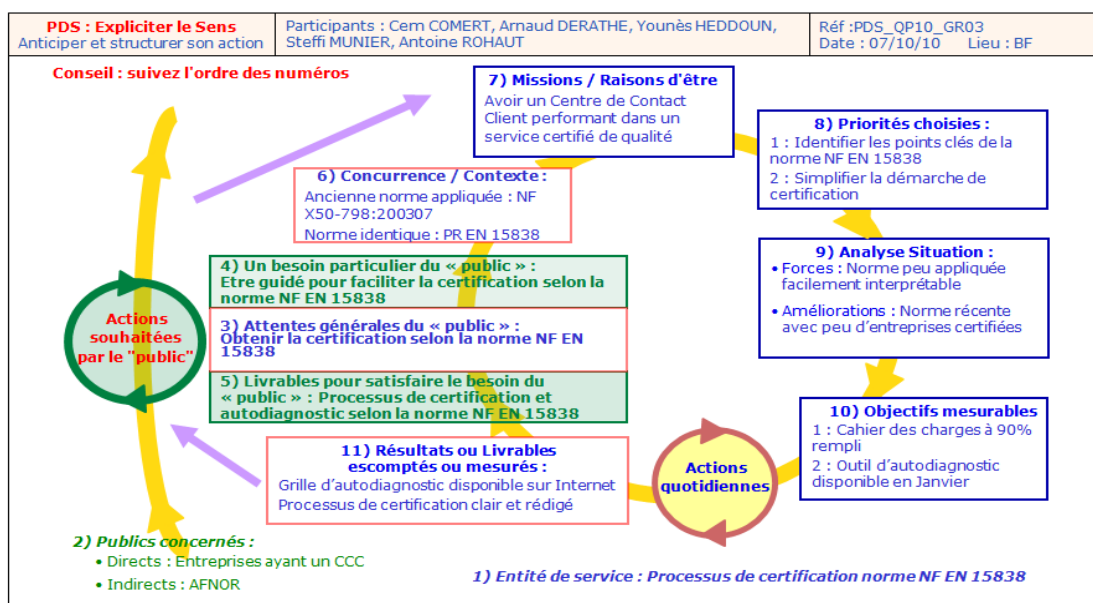


Figure 9 PDS du processus de certification relative à la norme NF EN 15838 (Source : rapport)

L'objectif principal au début du projet est de réaliser un outil efficace, qui répond aux exigences de la certification et qui est susceptible d'intéresser des CCC au système qualité plus ou moins élaboré.

L'obtention de la certification relative à la norme NF EN 15838 est une nécessité pour les CCC en quête de nouveaux donneurs d'ordre et une obligation pour garantir la satisfaction des parties prenantes.

4. METHODOLOGIE ET APPROCHE DE RESOLUTION

4.1. LA NORME NF EN 15838 PAR RAPPORT AUX REFERENTIELS EXISTANTS

La norme NF EN 15838, de la marque NF Service, remplace depuis Décembre 2009 le Label de Responsabilité Sociale, normalisé sous l'intitulé NF X 50 798.

Le Label de Responsabilité Sociale [3] crée en 2004 sous l'égide du Ministère du travail, de l'emploi et de la cohésion sociale, de l'AFRC et du SP2C, est le garant éthique des bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaîne de la relation client. Il resta en vigueur jusqu'en Mai 2010.

➤ Historique:

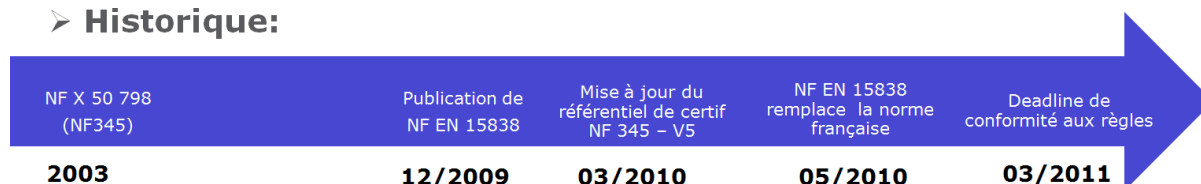


Figure 10 Historique de l'évolution de la norme NF EN 15838 (Source : rapport)

C'est dans le contexte d'une politique volontariste et de promotion de l'emploi durable que l'Etat a commencé ce chantier. Cette démarche de professionnalisation des acteurs dans ce secteur, permet également d'améliorer leur image, souvent dégradée. De par sa dimension éthique et humaine, ce label constitue un vecteur clé pour produire des prestations de qualité dans un environnement socialement responsable.

Dans le même registre, on note la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale des organisations, c'est-à-dire l'application des principes de développement durable aux organisations, publiée en Novembre 2010. Les objectifs du Label de Responsabilité Sociale sont repris, avec un accompagnement plus poussé, mettant en avant :

- Le dialogue avec les parties prenantes
- La crédibilisation de la communication à propos de la responsabilité sociétale
- La valorisation des résultats obtenus
- L'amélioration des liens avec les clients, par augmentation de la satisfaction et de la confiance
- L'assurance de la cohérence avec les documents existants et les autres normes ISO

La norme NF EN 15838, plus axée sur les processus de réalisation des services, prend également en compte la notion de développement durable. Il est donc intéressant de savoir l'intérêt que porte les CCC à cette norme. Ainsi, pour identifier les apports, les bénéfices et les progrès qu'apporte la norme NF EN 15838 aux différents CCC français et européens, une enquête d'usage a été réalisée.

4.2. L'ENQUETE D'USAGE

4.2.1. Les solutions possibles

L'enquête d'usage a pour but de mieux connaître les pratiques Qualité des Centres de Contact Clients, notamment en termes de certification. Il s'agit également de cerner les attentes des entreprises par rapport à la création d'un outil d'autodiagnostic, outil permettant aux entreprises interrogées de situer leur niveau de service par rapport aux exigences de la norme NF EN 15838.

Dans le but d'être le plus efficace possible, un brainstorming a été réalisé afin de trouver les modalités de réalisation de l'enquête qui offrent le plus de retours. Trois idées principales ont été retenues :

- Le contact téléphonique directement aux CCC
- La création d'un site internet à la disposition de tous sous invitation par mailing
- L'enquête interne réalisée au sein d'un CCC

SOLUTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Téléphone	Explications détaillées	Très long et cher
Site internet	Rapide, simple et grand impact	Création d'un site attractif
Enquête interne	Explications concrètes	Difficile à réaliser dans le temps

Tableau 1 Comparaison de différentes modalités de réalisation de l'enquête (Source : rapport)

Dans le cadre la formation au Master MQ, la création d'un site internet est un sujet récurrent, il a donc été décidé d'opter pour cette solution. L'enquête devient alors un élément important du projet, auquel il faut associer des risques et des alternatives. Ces différents éléments sont représentés dans un diagramme de décision :

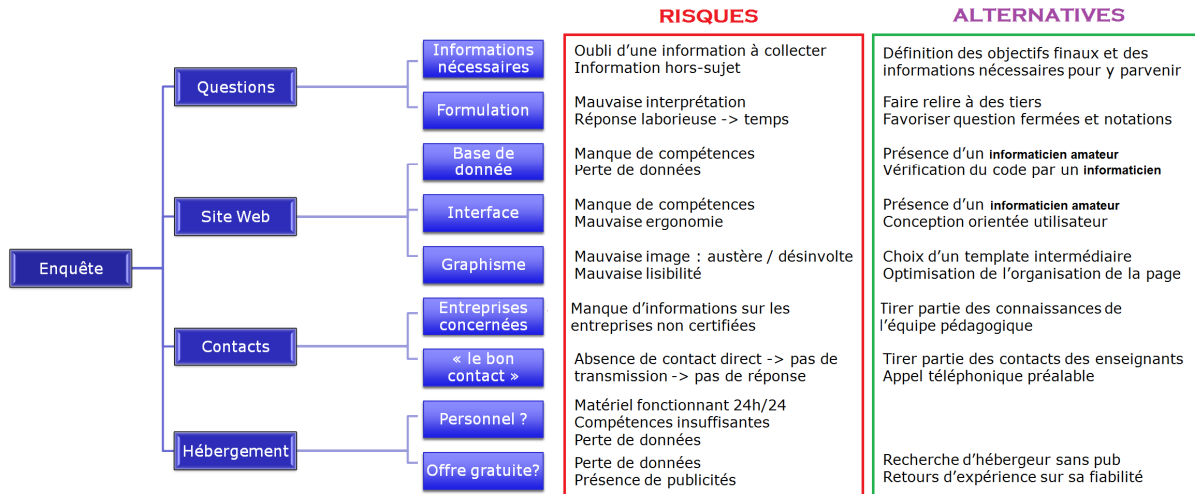


Figure 11 Diagramme de décisions sur l'enquête informatisée (Source : rapport)

4.2.2. La réalisation de l'enquête

L'enquête d'usage réalisée est un questionnaire introduit d'un texte explicatif sur le déroulement du projet, disponible sur un site internet privatisé, réalisé selon les codes couleurs de l'UTC. L'adresse d'hébergement <http://normacc.00fr.com/> est communiquée aux différents CCC ciblés par mail.

NF EN 15838 : "Centres de Contact Client"
Enquête d'usage & Recueil des besoins relatifs à la nouvelle norme harmonisée.

SONDAGE ADMINISTRATION

BIENVENUE

Bonjour et bienvenue sur notre site relatif à la création d'un outil d'autodiagnostic sur la norme NF EN 15838. Ce questionnaire a pour but de mieux connaître les pratiques Qualité des Centres de Contact Clients (CCC), notamment en termes de certification.

Il s'agit aussi pour nous de cerner vos attentes par rapport à la création d'un outil d'autodiagnostic, permettant de situer le niveau de service actuel, par rapport aux exigences de la norme NF EN 15838.

Notre travail final comprendra :

- Une enquête d'usage et une étude du secteur des Centres de Contact Client : Contexte dans lequel s'insère la nouvelle norme
- Une "cartographie" du processus de certification : Analyse des exigences de la norme et traduction en terme d'objectifs à atteindre, d'actions à mettre en œuvre et de ressources nécessaires.
- Un outil d'Autodiagnostic : Permettant de comparer le niveau du service fourni aux exigences de la norme tout au long du processus de Certification.

Pour vous remercier de votre collaboration, ce travail vous sera envoyé dans son intégralité à l'adresse mail indiquée. (Courant Janvier).

Le questionnaire s'articule en trois groupes de questions :

- Informations générales sur votre CCC
- Votre situation en terme de certification : ce groupe de question est divisé
- Vos attentes quant à l'outil d'autodiagnostic

Nous sommes à votre disposition pour toute demande d'information ou toute remarque relative à notre travail. Nous vous remercions pour l'attention que vous portez à notre travail ainsi que pour le temps consacré.

utc
Université de Technologie Compiègne

Master Management de la Qualité
Projet d'intégration : Réalisation d'une cartographie du processus de certification et d'un outil d'autodiagnostic relatifs à la NF EN 15838

Figure 12 Visualisation du site internet de l'enquête d'usage (Source : <http://normacc.00fr.com>)

Le questionnaire établi comporte plusieurs questions concernant les points suivants :

- Conformité de l'entreprise aux normes de service et type de référentiels utilisés
- Connaissance de la norme NF EN 15838
- Intérêt pour l'outil d'autodiagnostic
- Préférences sur la forme de l'outil d'autodiagnostic

20	Avez-vous déjà entendu parler de la norme NF EN 15838 ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
21	Seriez-vous intéressés par la certification NF EN 15838 ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
22	Si oui, pour obtenir cette certification, utiliseriez-vous plutôt : - Un Cabinet d'accompagnement et de conseil en certification - L'Equipe qualité de l'entreprise - Autre.	<input type="text"/>
23	Si vous avez déjà obtenu une certification, par rapport à quel référentiel a-t-elle été délivrée?	<input type="text"/>
24	Cette certification a-t-elle été une source d'amélioration ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
25	Si oui, êtes-vous en mesure de préciser dans quel domaine l'amélioration a été la plus notable ?	<input type="text"/>
26	Le maintien de votre certification de votre organisation est-il l'une des priorités de votre démarche Qualité ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
27	Seriez-vous intéressés par notre outil d'autodiagnostic ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
28	La certification de vos services a-t-elle amélioré l'image de votre entreprise ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
29	Seriez-vous intéressés par un rapport d'autodiagnostic réalisé par nos soins, vous permettant notamment de vous situer par rapport aux autres entreprises interrogées ?	<input checked="" type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
30	Préféreriez-vous un outil téléchargeable (Fichier Excel automatisé) ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON
31	Ou alors, préféreriez-vous un outil exploitable directement sur le web (Via un navigateur web) ?	<input type="radio"/> OUI <input type="radio"/> NON

Figure 13 Visualisation d'une partie du questionnaire (Source : <http://normaccc.00fr.com>)

Une vingtaine d'entreprises ayant des activités liées à la Relation Client ont été sélectionnées et contactées par courrier électronique ou par téléphone. La difficulté rencontrée réside dans le fait qu'un CCC est un service client dans lequel les conseillers ne sont pas en mesure de répondre à ce genre de questions. A ce jour, aucune réponse émanant des différents services qualité contactés n'est parvenue.

C'est donc en analysant différents CCC que des conclusions ont été tirées. En effet, en observant les 18 CCC certifiés selon la norme NF EN 15838, on remarque que ce sont des entreprises privées,

parfois très connues, mais en aucun cas des entreprises d'ordre public (voir Annexe). Donc si l'on s'intéresse à des gros CCC, et d'utilité publique, un outil d'autodiagnostic visant la préparation à la certification, semble approprié.

5. PROCESSUS ET OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

5.1. LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

5.1.1. L'analyse de la norme NF EN 15838

Lorsque l'on analyse chapitre par chapitre la norme NF EN 15838, on remarque que les actions à réaliser sont destinées à des acteurs bien identifiés :

- Les conseillers de CCC
- Les responsables Stratégiques
- Les responsables Qualité
- Les ressources humaines
- Les services techniques
- Les donneurs d'ordre (si différents de sommet stratégique des CCC)

Chaque article de la norme est récapitulé dans un fichier Excel (voir Annexe) et est associé à des acteurs et des actions à entreprendre. On observe alors 4 processus relatifs au bon fonctionnement des services fournis par le CCC :

- Le processus de management
- Le processus qualité
- Le processus de support Ressources Humaines (RH)
- Le processus de support Système d'Informations (SI)

L'analyse et l'étude de cette norme permet de mettre en évidence des sous-processus qui décrivent les activités internes et externes au CCC.

5.1.2. La cartographie des processus d'un CCC

Au sein d'un CCC, il existe deux flux prédominants : le flux entrant et le flux sortant. Le flux entrant consiste à recevoir des requêtes émanant d'une clientèle connue et/ou répertoriée, pour laquelle des conseillers écoutent, comprennent et agissent pour répondre à leurs attentes. Le flux sortant consiste à "aller" vers une future clientèle et/ou une clientèle connue pour démarcher, enquêter et

capitaliser des informations, pour prévenir leurs besoins latents ou effectifs. On les représente dans la cartographie suivante :

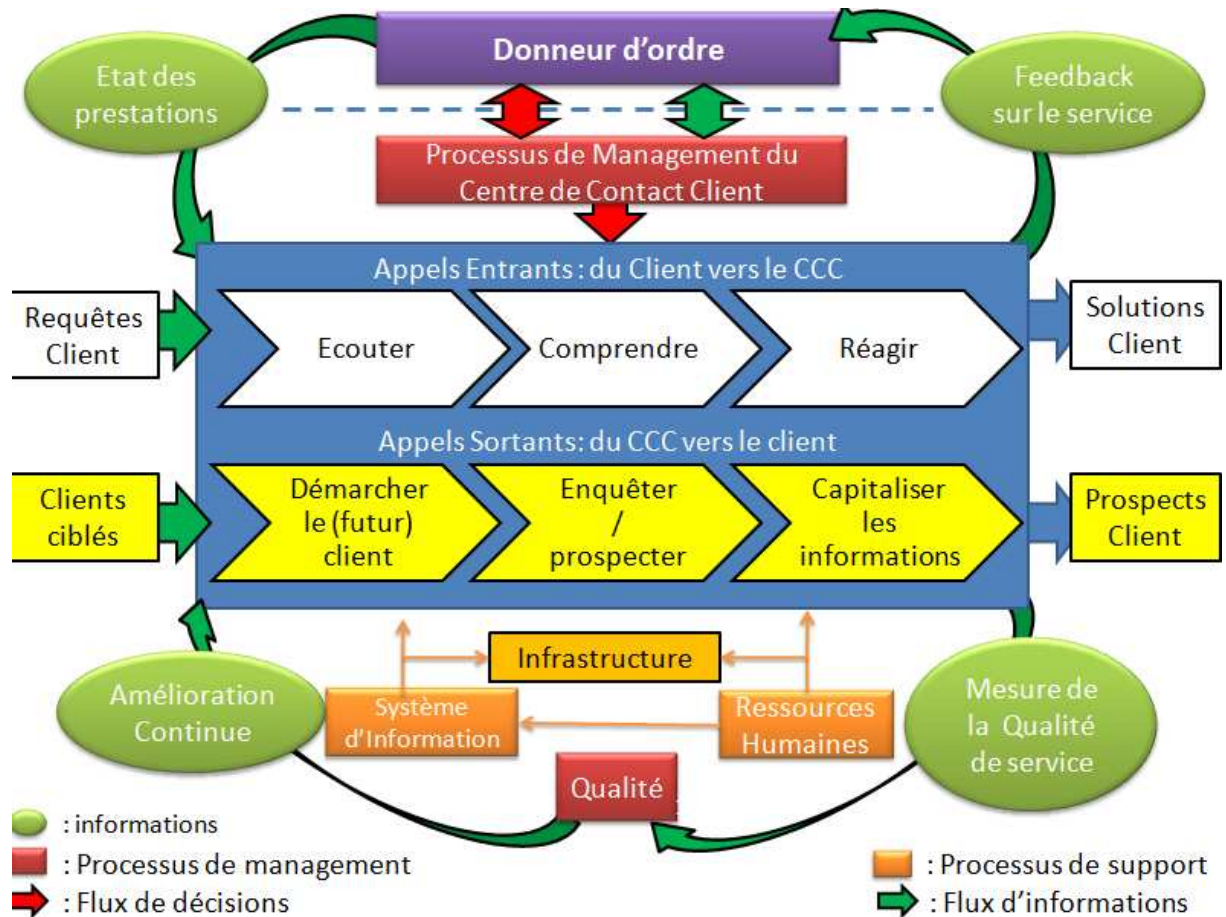


Figure 14 Cartographie des processus liés aux CCC (Source : rapport)

5.2. LA REALISATION DE L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

5.2.1. La conception de l'outil d'autodiagnostic

Avant de commencer l'élaboration de l'outil d'autodiagnostic, plusieurs options ont été analysées par rapport aux avantages, inconvénients, faisabilité, risques et alternatives.

OPTION	AVANTAGES	INCONVENIENTS	FAISABILITE	RISQUES	ALTERNATIVES
Site internet	Fluidité, liberté de mouvement	Programmation longue et complexe	Difficulté et manque de temps	Problèmes de programmation, d'affichage	Sous traité pour un groupe de QP06
Fichier tableur	Facile d'utilisation, automatisation	Fichier modifiable par l'utilisateur	Bonne	Mauvaise ergonomie	Vérification de l'outil par des personnes extérieures
Document papier	Manuscrit et donc plus personnel	Perte de données, perte de temps en capitalisation	Moyenne : erreurs de calcul	Pas de traces informatiques	Scanner les documents

Tableau 2 Comparatif des différentes modalités de l'outil (Source : rapport)

A partir de cette étude, nous avons pu choisir le modèle le plus pertinent à mettre en place: un fichier Tableur automatisé pour les calculs et les représentations graphiques. C'est une forme classique, ergonomique et interactive, connue de tous les grands systèmes qualité et relativement simple d'utilisation.

5.2.2. La réalisation de l'outil d'autodiagnostic

L'outil d'autodiagnostic a été réalisé selon les bonnes pratiques présentées par Mr Gilbert Farges lors de cours sur les outils de management de la qualité. L'outil est un fichier Excel partagé en plusieurs onglets : Accueil / Choix de l'approche / Grille d'évaluation 1 / Résultats 1 / Résultats graphiques 1 / ... / Retour d'expérience. L'évaluation des performances réalisée par un ou plusieurs intervenants, dure moins de 20min.

L'utilisateur est alors invité à personnaliser son outil en indiquant des informations personnelles, et à participer à l'amélioration de l'outil via l'onglet "Retour d'expériences". Ensuite, il est invité à choisir la grille d'évaluation selon l'approche qu'il souhaite avoir sur un autodiagnostic de son CCC : "Approche par processus" ou "Approche par indicateurs (de performance)".

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	Faus Unanime		
3.2	Les ressources humaines ont les conséquences requises en matière de recrutement.	4.3.2	Faus Unanime		
3.3	Les exigences requises en matière de formation, de recrutement, de feed-back, sont spécifiées.	5.1	Faus Unanime		
3.4	Un profil de compétences pour les conseillers en fonction des différentes tâches à effectuer est réalisé.	5.2.1	Faus Unanime		
3.5	La compétence des conseillers est vérifiée tous les ans.	5.2.1	Faus Unanime		
3.6	Le processus de recrutement est conduit sur la base du profil de compétence établi.	5.3	Faus Unanime		
3.7	Les critères de recrutement sont mesurés et documentés.	5.3	Faus Unanime		

Figure 15 Visualisation de l'évaluation par processus (Source : Outil d'autodiagnostic)

L'approche par processus reprend les quatre processus clés mis en évidence dans la cartographie. Les indicateurs de performance quant à eux, sont les indicateurs obligatoires et recommandés que la norme prévoit de mesurer -ces indicateurs se trouvent en annexe de la norme NF EN 15838. Les utilisateurs sont alors invités à paramétrer les objectifs chiffrés correspondant à chaque indicateur et à les comparer au moment de faire l'évaluation. Ce système permet alors aux CCC de se situer par rapport à leur politique et à leurs objectifs.

1) INDICATEURS RELATIFS AUX CONSEILLERS		STATUT	METHODE DE MESURE	OBJECTIFS	EVALUATION
1.1	Le turn-over des conseillers (sur une période donnée)	OBLIGATOIRE	Total conseillers partis / Nombre de conseillers présents x 100		Faux Unanime
1.2	L'absentéisme (pour maladie ou toute absence imprévue, pour chaque année)	OBLIGATOIRE	Nombre de jours/d'heures non planifiés perdus pour absence		Faux Unanime
1.3	La satisfaction (mesurée via une enquête garantissant l'anonymat)	OBLIGATOIRE	Nombre de conseillers satisfaits / Nbre de conseillers interrogés x 100		Faux Unanime

Figure 16 Visualisation de l'évaluation par indicateurs (Source : Outil d'autodiagnostic)

Le système de cotation en 6 niveaux; de "faux unanime" à "vrai prouvé", est ensuite retranscrit en notation de 0 à 100% d'exigence satisfaite. Plus l'utilisateur répond à l'évaluation de manière positive, plus le score est élevé, et plus la certification est possible. Une échelle à 6 niveaux permet à l'utilisateur de se positionner vers du positif ou du négatif, et de se persuader sans aucun doute que l'exigence au critère est bien respecté et qu'il peut en apporter la preuve. La distinction "faux unanime" permet d'autant plus d'obtenir une vision plus claire lorsque l'on va comparer plusieurs évaluations émanant d'un même CCC. Les écarts seront donc plus facilement "diminués" et les résultats seront plus vraisemblables et proches de la réalité.

Echelle d'évaluation exploitée		
Légende :	Utilisés dans les calculs	
	Item	% de véracité
Aucune personne du service n'a de doute	Faux Unanime	0%
Une personne au moins considère que l'affirmation n'est pas vraiment fausse	Faux	20%
Rien ne permet d'identifier la réalisation de l'action	Plutôt Faux	40%
L'action est réalisée aléatoirement	Plutôt Vrai	60%
L'action est réalisée systématiquement	Vrai	80%
Il est possible de prouver à un pair externe la réalisation de l'action	Vrai Prouvé	100%

Figure 17 Visualisation de la cotation de l'évaluation (Source : Outil d'autodiagnostic)

Les résultats sont ensuite traités dans des calculs statistiques automatisés et représentés par un kiviati, permettant ainsi de se placer par rapport aux exigences et de savoir si un CCC est prêt pour la certification ou non à la norme NF EN 15838. A chaque critère est associé la moyenne, la moyenne + écart-type et la moyenne moins écart-type, et est représenté dans un ensemble pour visualiser la globalité des critères.

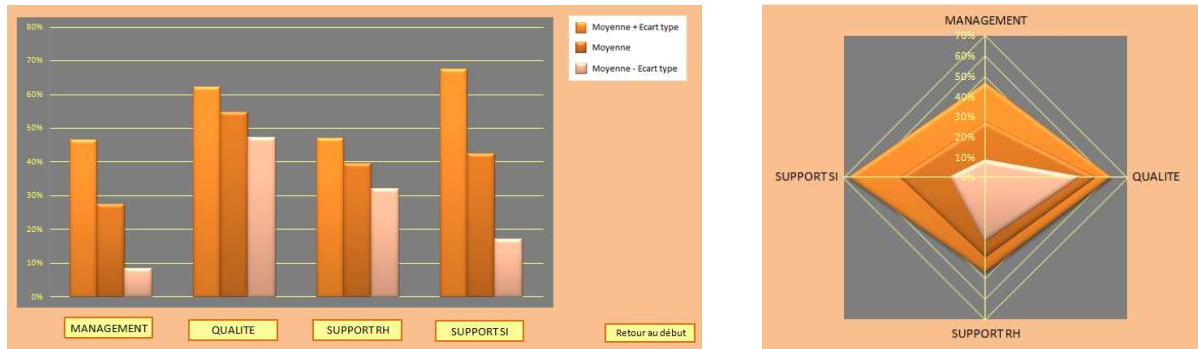


Figure 18 Visualisation des représentations graphiques de l'évaluation (Source : Outil d'autodiagnostic)

5.3 BILAN SUR L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

Deux fichiers Excel sont désormais disponibles : une version vierge et une version d'exemple avec des résultats fictifs. Ces fichiers sont de véritables outils pour que les CCC s'auto évaluent avant la certification relative à la norme NF EN 15838 ou pour qu'ils prennent actes de leurs faiblesses et entrent dans un processus d'amélioration continue.

Des écarts lors de la réalisation de l'évaluation peuvent être mis en évidence lorsque l'outil est utilisé par plusieurs personnes internes ou externes au CCC. Ce facteur "d'évaluation dépendance" est prise en compte par l'outil où des moyennes et écarts types sont présentés. Des analyses sur la source de ces écarts donnent des enregistrements pertinents sur des éventuels dysfonctionnements ou non conformités internes ou externes. Cependant, de faibles écarts entre les différents évaluateurs permettent de confirmer une vision unique quant aux différents processus.

L'occasion de tester cet outil auprès d'un CCC ne s'est pas présentée, il est donc difficile de tirer des conclusions quant à sa véritable efficacité. Il faudrait le proposer en libre consultation sur Internet, et compter sur le bon vouloir des utilisateurs pour faire part de leurs impressions via le questionnaire destiné au retour d'expérience.

Outil d'autodiagnostic sur les exigences relatives à la délivrance du service "Centre de Contacts Clients" de la norme NF EN 15838

ASTUCE : toute zone blanche peut être remplie ou modifiée

A REMPLIR PAR L'UTILISATEUR (Les informations obtenues resteront anonymes)

Saisie :

1. L'outil d'autodiagnostic est-il exploitable dans mon contexte professionnel ? Expliquez
2. Combien de temps avez-vous consacré à la saisie de l'autodiagnostic ?
3. L'emploi de la grille est-il compréhensible ? Avez-vous des suggestions à ce sujet ?

Exploitation :

4. Les priorités d'action sont-elles identifiables ?
5. L'autodiagnostic réalisé vous permet-il de progresser ?
6. L'obtention de la certification est-elle envisageable à ce jour ?

Amélioration :

7. Quelles améliorations apporteriez-vous à la grille d'évaluation ?
8. Observations libres

Problèmes rencontrés :

Figure 19 Visualisation du questionnaire de Retour d'Expérience (Source : Outil d'autodiagnostic)

CONCLUSION SUR LE PROJET

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En 2006, 90% des grandes entreprises Françaises déclarent avoir un CCC (*Source : CFDT*). 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, selon la norme NF EN 15838 est recommandée depuis Mai 2010. Cette norme est également au centre d'une volonté globale de Responsabilité sociale, sociétale et durable.

Un outil d'autodiagnostic basé sur cette norme, gratuit et accessible sur Internet est proposé pour aider les CCC dans le développement de leurs démarches de certification et d'amélioration continue. Pour tout diagnostic, individuel ou collectif, des résultats imprimables peuvent servir de modes de preuve sur le développement continu d'une démarche qualité, pouvant être demandés lors d'audits de certification.

L'ergonomie de l'outil permet à tout personnel, quelque soit sa qualification, de réaliser une évaluation et donc de s'approprier peu à peu la norme. L'autodiagnostic peut être réalisé par plusieurs personnes offrant ainsi une source d'améliorations supplémentaires pour le fonctionnement quotidien du laboratoire.

Une utilisation périodique de l'outil devrait permettre d'élever le niveau de qualité ainsi que la confiance des clients lors de la délivrance des différents services par le CCC.

BILAN SUR LE PROCESSUS PROJET

Tout au long du projet, l'avancement a pu être contrôlé via une fiche de suivi de processus, établie en consensus lors des premières séances de travail. Ainsi, chaque personne a pu savoir qui fait quoi, quand, comment et dans quel délai. Les priorités ont pu être mises en avant, et les tâches plus délicates, isolées (voir Annexe).

Le processus projet est divisé en quatre grandes parties :

- Analyse du contexte de la norme NF EN 15838
- Cartographie du processus de certification selon la norme NF EN 15838
- Benchmarking
- Réalisation de l'enquête et autodiagnostic

Le temps attribué à chacune des parties a été identique, excepté pour la partie benchmarking qui a été réalisée en parallèle de l'étude du contexte. Toutes les tâches sauf exception ont été menées à bien. On note cependant des grosses lacunes en ce qui concerne les contacts avec les entreprises, qu'ils soient pour l'enquête d'usage de la norme ou pour la publication de l'outil d'autodiagnostic. Ceci pouvant s'expliquer par la difficulté d'obtenir des contacts directs avec les personnes concernées, et par la faible marge de manœuvre proposée par le planning.

Si le projet était à refaire, il faudrait passer moins de temps sur l'élaboration de l'enquête, puisque l'analyse des résultats n'a pas été possible, ou trouver dès le début une entreprise possédant un CCC, et ayant la volonté de faire certifier ces services.

De plus, la créativité mise en avant tout au long du projet a parfois laissé place à des incompréhensions de la part des référents. Dans un contexte aussi jalonné que le projet d'intégration, il serait sans doute plus opportun d'étayer les savoirs acquis plutôt que de commencer à entreprendre quelque chose de nouveau, et de ne pas aller jusqu'au bout de la démarche.

Annexes

ENTREPRISES CERTIFIEES NF EN 15838

ACTEUR	CERTIFICATION	CONTACT	INFOS SUPPLEMENTAIRES
CALL ONE - UMANIS MANAGED SERVICES	OUI	http://www.groupeumanis.com/	Spécialiste de Business Intelligence, e-business
CMS VACANCES	OUI	http://www.lasercontact.fr/fr/solutions/commercial-contact/	Appartient au Groupe LASER
LASER CONTACT TUNISIE	OUI	http://www.lasercontact.fr/	Société de CCC
TELEPERFORMANCE France SA	OUI	http://www.teleperformance.com/	Société de CCC
GROUPE WEBHELP	OUI	http://www.webhelp.fr/fr/	Société de CCC
ATENTO MAROC - Business Unit France	OUI	http://www.atento.ma/content/formulairedecontact_atentomaroce.mmg	Société de CCC
EXCELIA	OUI	http://www.excelia.eu/contact.htm	Société de CCC
AVIVA VIE - AVIVA DIRECT	OUI	http://www.avivadirect.fr/	Société d'assurances - Ligne gratuite
COPROTEC	OUI	http://www.professionnels-energie.fr/	Professionnel de l'énergie - Accueil téléphonique
CARREFOUR SERVICE CLIENTS	OUI	http://www.carrefour.com/cdc/contacte-fr/	Hypermarché - Ligne de consommation
ALICE - FREE	OUI	http://www.free.fr/ads/pages/informations-legales/nous-contacter.html	CCC d'Alice ADSL et FREE
INDESIT COMPANY SERVICE	OUI	http://indesitcompany-service.com/	Vente de produits ménagers - Service conso et dépannage
JM BRUNEAU	OUI	http://www.jm-brunEAU.fr	Vente de produits de bureau - Service conso
NOVALIS TAITBOUT	OUI	http://www.novalistaitbout.com/	Retraite prévoyance - Conseil par téléphone
PARI MUTUEL URBAIN - PMU	OUI	http://www.pmu.fr/turf/sinformer/contact-general.html	PMU - FAQ Service conso
SADAS SA - REDCATS CHILDREN FAMILY BRANDS	OUI	http://www.redcats.com/francais/contact.aspx	Multi groupe
SOCIETE GENERALE	OUI	http://www.societegenerale.com	Banque - Aide clientèle
VEOLIA EAU - BANLIEUE DE PARIS	OUI	http://www.veoliaeau.com/	Société de traitement des eaux - Contact client

Annexe 1 Les entreprises certifiées selon la norme NF EN 15838

QUOI	QUI	STATUS	QUAND	COMBIEN		COMMENTAIRES
				Charge	%	
ANALYSE DU CONTEXTE DE LA NORME NF EN 15838						
1. Lire et étudier la norme NF EN 15838	TOUS		08/10/10	30 min	100%	⇌ Récupération de la norme en PDF OK
2. Quels sont les enjeux socio-économiques, poids des CCC (Combien y-a-t-il de CCC ? Combien pèsent ces CCC ? Est-ce que tous les CCC sont certifiés ?	Amaud Younès		11/10/10	2h	100%	=> OK
3. Est-ce que la délocalisation des CCC est liée à la certification ?	Younès		11/10/10	1h	100%	=> OK
4. Vérifier que l'on peut être certifié selon la norme NF EN 15838. Chercher le règlement de certification à la norme	Antoine		11/10/10	20 min	100%	<= Règlement obtenu en PDF OK
5. Etayer le besoin : quel est le pourquoi de la norme ? Quels objectifs la norme se donne-t-elle ?	Steffi		22/10/10	2h	100%	OK
6. Contacter l'AFNOR pour avoir des informations supplémentaires sur les exigences relatives à la norme	Antoine Cem		11/10/10	30 min	0%	
7. Contacter les entreprises à l'origine de cette norme : SFR, Bouygues Telecom...	Antoine Cem		22/10/10	1h	80%	OK

QUOI	QUI	STATUS	QUAND	COMBIEN		COMMENTAIRES => Début ; <= Fin ; ⇌ En cours
				Charge	%	
CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS DE CERTIFICATION SELON LA NORME NF EN 15838						
8. Identifier les parties prenantes (publics, clients, entités de service...). Définir ce qu'est un Centre de Contact Client.	Steffi		15/11/10	1h30	100%	OK
9. Expliciter la mission du processus (objectifs...) et les activités principales (voir 5.)	TOUS		19/11/10	3h	100%	OK
10. Expliciter les données de sortie : livrables, mesures de succès	TOUS		26/11/10	2h	100%	OK
11. Expliciter les données d'entrée (public, clients) et leurs mesures de succès	TOUS		26/11/10	//	//	OK
12. Expliciter les ressources et supports nécessaires et leurs mesures de succès	TOUS		26/11/10	//	//	OK
13. Identifier les mesures de succès, les pilotes...	TOUS		26/11/10	//	//	OK
14. Valider en groupe la cartographie	TOUS		15/11/10	2H30	100%	OK

QUOI	QUI	STATUS	QUAND	COMBIEN		COMMENTAIRES => Début ; <= Fin ; ⇌ En cours
				Charge	%	
BENCHMARKING						
15. Recherche des anciennes normes relatives aux CCC	Younès		19/11/10	1h	100%	OK
16. Recherche sur les alternatives à la norme NF EN 15838	Younès		19/11/10	2h	100%	OK
17. Etayer les recherches sur l'ISO 26000 et sur le label de responsabilité sociale	Younès		19/11/10	1h	100%	OK
18. Dresser une carte globale des lieux d'implantation des CCC	Younès		24/11/10	30min	100%	OK

REALISATION DE L'ENQUETE ET AUTODIAGNOSTIC						
19. Etablir le support d'enquête : questionnaire et formalités	TOUS		22/10/10	8h	100%	OK
20. Expliciter le "contrat de l'enquête", les objectifs fonctionnels d'efficacité de l'enquête	Amaud		24/11/10	30 min	100%	OK
21. Rechercher les entreprises certifiées NF EN 15838 et les entreprises possédant un CCC	Steffi		29/10/10	1h	100%	OK
22. Contacter les anciens MQ dans des domaines connexes et envoyer l'enquête	Antoine / Cem		15/11/10	30 min	0%	=> En parallèle de l'enquête
23. Capitaliser et analyser les réponses liées à l'enquête	Antoine / Cem		10/12/10	1h	0%	<= démarcher par téléphone
24. Etudier le règlement de certification à la norme NF	Steffi		10/12/10	2h	100%	OK
25. Elaborer une grille d'analyse d'autodiagnostic	Steffi		10/12/10	2h	100%	OK
26. Test de la grille d'autodiagnostic et validation	TOUS		10/12/10	2h	100%	OK
27. Recherche d'une entreprise partenaire	Antoine / Cem		10/12/10	1h	0%	
28. Envoi du processus et de l'outil d'autodiagnostic	TOUS		17/12/10	30 min	0%	
> Légende > Tout va bien OU tendance à amélioration > Quelques problèmes OU tendance à la dégradation > Gros problèmes OU tendance aux gros problèmes						

Annexe 2 La synthèse du processus projet

BIBLIOGRAPHIE

- [1] AFNOR, Association Française de Normalisation. **Centres de contact clients - Exigences relatives à la délivrance du service**, Décembre 2009, NF EN 15838-200912 (indice de classement : X50-798), 28 p.
- [2] HOUERY M. **Rapport du groupe de travail sur l'industrie de la relation clientèle**. Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, 13 décembre 2004, 47p.
- [3] ALRS. **Label de Responsabilité Sociale**. Disponible sur : <http://www.alrs.asso.fr/pageLibre00010002.html>. (Page consultée le 02 novembre 2010)
- [4] Marque NF. **Règles générales de la Marque NF Service**. Disponible sur : <http://www.marque-nf.com/download/reggen/FR/Marque%20NF%20Service.pdf>. (Page consultée le 02 novembre 2010)
- [5] Marque NF. **Règles de certification NF345** - Centre de relation Client. Disponible sur : <http://www.marque-nf.com/telechargementreglement.asp?lang=French&nf=NF345&pdf=/download/reglements/FR/REGNF345.pdf>. (Page consultée le 02 novembre 2010)
- [6] AFNOR Certification. **Règles de certification de la Marque NF Service – Centre de relation client**, 15/03/2010, Règles de certification NF345, 76p.
- [7] AFNOR Certification. **Règles générales de la Marque NF Service**. 15/04/2005, Révision 4, 11 p.
- [8] IndiceRH.net. **CCA International : 1er out sourceur à recevoir la certification NF Service « Centre de Relation Client » basée sur la nouvelle norme européenne**. Disponible sur : <http://www.indicerh.com/entreprises/?q=content/cca-international-1er-outsourcer-à-recevoir-la-certification-nf-service-«-centre-de-relatio>. (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [9] Science Direct. **Organizational Factors that affect the Delivery of Service Quality in Call Centers**. Disponible sur : http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VR1-45CW9GX-2&_user=617607&_coverDate=03%2F31%2F2002&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_acct=C000032638&_version=1&_urlVersion=0&_userid=617607&_md5=2792c34e87ca19532f71763a1150abd8&_searchtype=a#fn1. (Page consultée le 11 octobre 2010)

- [10] M DEAN Alison, AL Rainnie. **Frontline Employees' Views on Organizational Factors that affect the Delivery of Service Quality in Call Centers.** (Callaghan, Australia). 2009, 33 p.
- [11] University of Leicester. **Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers.** Disponible sur : <https://lra.le.ac.uk/handle/2381/4773>. (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [12] Statistics Canada. **Tendance dans l'industrie des centres d'appels.** Disponible sur : <http://www.statcan.gc.ca/pub/63f0002x/63f0002x2008053-fra.pdf>. (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [13] Sciences éco, Université de Poitier. **Les centres d'appels externalisés : une trajectoire organisationnelle et spatiale dominante.** Disponible sur : <http://sceco.univ-poitiers.fr/recherpubli/doctravail/T2007-05.pdf>. (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [14] Bouba-Olga Olivier, Ferru Marie. **Les centres d'appels externalisés : une trajectoire organisationnelle et spatiale dominante.** Université de Poitier. Poitier, novembre 2007, 12 p.
- [15] HAL Sciences de l'Homme et de la Société. **Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail.** Disponible sur : http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/43/30/51/PDF/Travail_en_centres_d_appel_francais.pdf. (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [16] Caroline Lanciano-Morandat, HiroatsuNohara et Robert Tchobanian. **Les centres d'appel en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail.** Aix-Marseille Université, CNRS. Mai 2008, 31p.
- [17] Cairn info. **La trajectoire organisationnelle des centres d'appels.** Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2008-4-page-65.htm> (Page consultée le 11 octobre 2010)
- [18] AFNOR certification. **Liste des entreprises certifiées NF Service.** Edition n° 2010/01, mise à jour du 20 janvier 2010.

Résumé

Pour aider les Centres de Contacts Clients (CCC) à évaluer le niveau de leur prestations de service et préparer au mieux leur certification volontaire, un outil d'autodiagnostic a été développé à partir d'une interprétation de la norme NF EN 15838 "Centres de Contacts Clients - Exigences relatives à la prestation de service"

Cet outil d'autoévaluation très simple d'emploi et disponible gratuitement sur demande, est basé sur un tableur dynamique automatisé. Les résultats sont présentés directement de manière graphique, pour permettre une analyse immédiate des points forts et des écarts, ainsi que des points à améliorer.

Mots clés :

NF EN 15838 - Centre de Contact Client - CCC - Autodiagnostic - Certification - NF Service

Abstract

In order to help Customer Contact Centres to gauge the level of their service delivery, and well-prepare their voluntary certification, a self-diagnostic tool was developed from an interpretation of the standard NF EN 15838 "Customer Contact Centres - Requirements for Service Provision".

This self-assessment tool, very easy to use and available for free on request, is based on a dynamic spreadsheet automation. The results are graphically presented directly, allowing immediate analysis of the strengths and gaps and areas for improvement.

Mots clés :

NF EN 15838 - Customer Contact Centres - CCC - Self-diagnostic - Certification - NF Service