

**LA PERFORMANCE ET L'EFFICACITE DES CENTRES D'APPELS : LE CAS DES
CENTRES DE RECEPTION D'APPELS**

Cécile CLERGEAU

Rolande MARCINIAK

Frantz ROWE¹

Centre de Recherches en Gestion Nantes-Atlantique et Maison des Sciences de l'Homme,
Université de Nantes.

clergeau@sc-eco.univ-nantes.fr,
marciniak@sc-eco.univ-nantes.fr
rowe@sc-eco.univ-nantes.fr

¹ Les auteurs remercient le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité qui a financé cette recherche.

La performance et l'efficacité des centres d'appels : le cas des centres de réception d'appels

Résumé

Traiter à la fois vite et bien le client n'est pas facile ; tel est pourtant souvent l'enjeu des dispositifs de Gestion de la Relation à la Clientèle. Cette communication se focalise sur l'analyse de la performance de la réception d'appels dans les centres d'appels. L'approche théorique adoptée prend en compte les aspects humains (les caractéristiques personnelles des téléopérateurs : formation, ancienneté), techniques (les outils du centre d'appels), structurels (division et coordination du travail, la segmentation des marchés), les activités réalisées dans les centres d'appels, et les objectifs de performance. La méthodologie mise en œuvre est principalement quantitative (exploitation de cent cinquante cinq questionnaires). La communication ici présentée se concentre sur l'analyse d'une partie des résultats de l'enquête quantitative. Sans objectifs clairs, la tension entre des objectifs de productivité et de satisfaction de la clientèle conduit à une moindre performance. De plus nous constatons un taux d'efficacité (prise d'appel) supérieur dans les centres orientés qualité et satisfaction du client, alors que ce taux ne constitue pas un objectif prioritaire pour eux. Au plan des moyens nous constatons un rôle positif sur ce taux des outils ACD et CTI, des réunions de coordination entre front-office et back-office, et des consignes sur l'étendue de l'intervention des téléopérateurs.

Mots-clés : centres d'appel, performance, objectifs, système d'incitation, caractéristiques des acteurs, activités, ACD, CTI, division et coordination du travail.

Abstract

Dealing both well and quickly with clients is not easy. This is nevertheless often at stake in Customer Relationship Management. This paper focuses on the performance of inbound call centers. Our theoretical approach takes into account human factors (education, experience,...), technical factors, the structure of the organization and market segmentation, the main activities and the objectives of the call center. The methodology is principally based on a survey of 155 call centers. When they have no clear hierarchy of objectives, the tension between productivity and satisfaction leads to a lesser performance. Moreover, we observe a higher efficiency rate in quality oriented call centers, whereas this ratio is not their main objective. ACD, CTI as well as rules on the scope of operators interventions and meetings between front and back office play a positive role on the efficiency rate.

Keywords : call centers, performance, objectives, incentives, actors characteristics, activities, ACD, CTI, division and coordination of labour.

Le Graal des entreprises des années 2000 est sans aucun doute le client. Ce dernier est placé au cœur des stratégies de Customer Relationship Management (CRM) dont la mise en place de centres d'appels constitue l'une des manifestations emblématiques. Des clients de plus en plus exigeants, demandeurs de produits ou services personnalisés et acteurs impliqués du processus de production des services, amènent les entreprises à complexifier les produits/services mais surtout les opérations de production et de vente. Or cette complexification peut peser sur la rentabilité des entreprises : les consommateurs veulent des produits / services personnalisés, et des services après-vente performants et accessibles, autant d'exigences qui constituent un véritable défi pour la maîtrise des coûts. Les enjeux économiques des call sont ainsi multiples. En termes macroéconomiques, ils constituent un vivier d'emploi important, et ils participent à l'évolution des économies vers la prépondérance des activités de services - la création des helpdesk ou hotline en est ici un exemple.

En termes microéconomiques, leur mise en place poursuit un double objectif. Il s'agit pour les entreprises :

- de développer le chiffre d'affaires en fidélisant la clientèle par l'offre d'un service de qualité, et en accédant rapidement à une clientèle potentielle ciblée,
- mais aussi de réduire les coûts de commercialisation, en substituant un appel téléphonique à la rencontre avec un commercial, et/ou les coûts de gestion (et/ou de production) des services en soulageant les back-office de la relation avec les clients.

La littérature consacrée aux centres d'appel s'interroge sur cette dualité des objectifs poursuivis (Perrier, 2002 ; Buscatto, 2002 ; Pichault, 2000) : l'organisation interne des plateformes, fortement soupçonnée de néo-taylorisme, est-elle compatible avec les objectifs de qualité, de convivialité ou de proximité garants d'une relation de service réellement individualisée avec le client ? Ou bien le divorce entre services et bureaucratie a-t-il été trop vite annoncé (Bourgeois, Ramirez, 1999) ? Un des enjeux forts de l'organisation de la production des services et de sa performance consiste donc à réconcilier deux logiques en conflit, la standardisation des process et la customization des produits et services (Frenkel et alii, 1998). Comment faire ?

D'une part, se pose la question cruciale des composantes de la performance des centres d'appels. A travers les applications de CRM, les technologies de l'information peuvent y contribuer. Mais lesquelles en particulier ?

D'autre part, leur contribution ne peut être mise en relief qu'à l'aune de celle d'autres facteurs de performance qu'il convient d'identifier. Si les centres d'appels constituent un mélange d'industrialisation des services et d'exigence croissante de qualité de service, cette logique de

compromis n'occasionne-t-elle pas des tensions internes ? Dans quelle mesure les choix d'objectifs, de structure, de systèmes d'incitation, d'activité, de compétences affectent-ils aussi la performance des centres ?

L'objectif de cette communication est de contribuer à l'analyse de la performance des centres d'appels en rendant compte de cette diversité de facteurs et de son inscription dans un système à la fois productiviste et serviciel. Notre analyse de la performance s'appuie sur deux types d'enquêtes : l'une qualitative menée auprès de dix centres d'appels essentiellement entrants et l'autre, quantitative, auprès de 156 centres multifonctionnels.

I. Cadre théorique de l'évaluation de la performance d'un centre d'appel

Le centre d'appel est un système socio-technique. Il peut être évalué à partir du système d'information qu'il englobe, c'est-à-dire, “ *un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations, via des technologies de l'information et des modes opératoires* ” (Reix, Rowe, 2002, p. 11). L'évaluation du système d'information doit se faire dans son contexte dans son contexte. Ainsi, sa performance dépend de la stratégie définie par le management, de son activité, de sa structure, du système d'incitation qui joue sur le comportement des acteurs (Marciniak, Rowe, 1997). Les centres d'appels n'échappent pas à cette lecture de l'évaluation d'un système socio-technique et d'un système d'information dans la tradition des travaux de Leavitt et Galbraith.

Plus précisément six aspects de l'évaluation de la performance d'un centre d'appel doivent être conjointement examinés : la performance, les objectifs, l'activité, la structure, le système d'incitation, et bien entendu les éléments de base du système d'information que sont les téléconseillers et les technologies (cf. Figure 1).

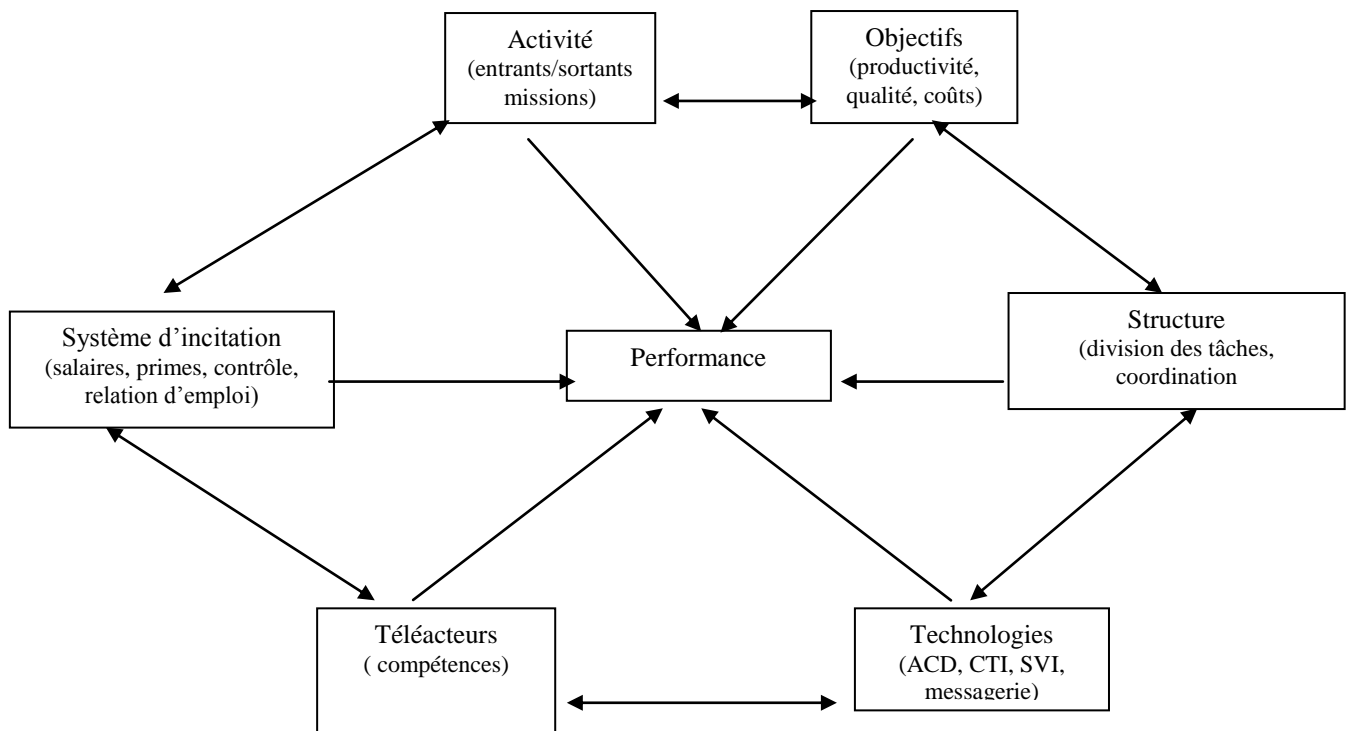


Figure 1 : Les facteurs contribuant à la performance d'un centre d'appel

Il est à noter que dans ce modèle nous distinguons bien les objectifs participant de la stratégie du centre d'appel et la performance que l'on mesure. Dans ce contexte et de façon classique l'efficacité apparaît comme la capacité à atteindre la performance recherchée dans les objectifs. Le taux d'efficacité que l'on définira ultérieurement est un terme technique utilisé dans le domaine des centres d'appels qui désigne une performance particulière, mais ce n'est pas, malheureusement pour la confusion sémantique qu'il peut générer, une mesure de l'efficacité au sens du contrôle de gestion.

I.1 la technologie

Les centres d'appels sont parfois décrits comme des concentrés de technologies de l'information. Toute la panoplie des technologies de l'information peut-être envisagée pour contribuer à leur performance (Lefébure, Venturi, 2001). Toutefois, quatre grandes applications

jouent un rôle particulièrement important pour un centre d'appels : l'ACD, le SVI, le CTI et la messagerie. En outre , l'ACD et le CTI sont spécifiques aux centres d'appels.

L'ACD (Automated Call Distribution) permet de mieux gérer les appels en les distribuant sur des groupement au sein de la plateforme en fonction de la disponibilité des téléopérateurs, de leurs qualifications et des paramètres que le superviseur de la plateforme peut choisir (temps limite de passage du message d'attente, temps de parcage sur file d'attente, etc..). Au-delà de cette fonction de distribution le logiciel permet de contrôler de nombreuses variables de la performance quantitative (taux d'efficacité, temps moyen d'attente pour les principales).

L'application de Computer Telephony Integration (CTI) permet la prise d'appels ainsi que la visualisation sur écran d'ordinateur des informations sur l'appelant. Le numéro de téléphone du client ou de l'utilisateur déclenche automatiquement l'appel de sa fiche sans que le téléconseiller ait à lui demander un identifiant.

Sur ces serveurs vocaux interactifs (SVI) sont enregistrés des messages vocaux qui offrent une arborescence de services. Ils permettent de répondre à des questions simples ou de mettre en rapport avec un téléconseiller pour répondre à des questions qui ne peuvent être spécifiées a priori ou dont la réponse ne peut être donnée de façon automatique . Ces serveurs devraient contribuer à désengorger le centre d'appel lui-même, notamment dans les organisations de service public puisque même les personnes de milieux défavorisés les utilisent (Rowe, Limayem, 1998).

La messagerie électronique est de plus en plus adoptée dans les centres d'appels. Elle permet de relayer un problème vers les personnes et niveaux de responsabilité et d'expertise compétents.

I.2 les téléconseillers

Acteurs dans le système, les téléconseillers doivent déployer des aptitudes et des compétences techniques (en tant qu'utilisateurs des technologies), mais aussi organisationnelles et relationnelles.

Des compétences plus poussées sur les activités de l'organisation sont requises dans les centres orientés vers les appels entrants (Clergeau, 2002).

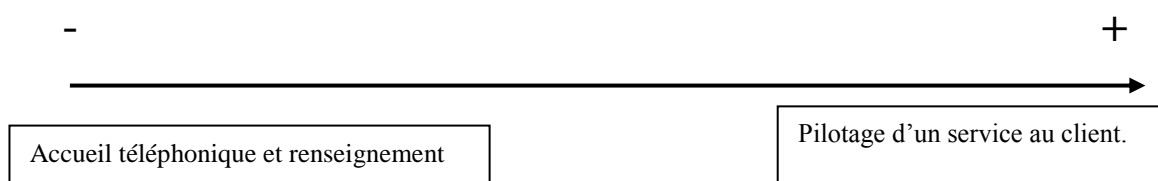
Les compétences relationnelles d'intercompréhension et de diplomatie sont particulièrement utiles pour faire face à des attitudes revendicatives des clients. Il peut d'ailleurs parfois l'écart de perception entre téléconseillers et clients sur la qualité du service du centre d'appel (Matoko, 2002). Des variables élémentaires telles que le niveau et le type de formation initiale, l'âge, le sexe, l'ancienneté sur la plateforme ou dans le métier, ou plus difficiles à traiter comme les formations reçues en tant que téléconseiller peuvent également jouer sur la performance.

I.3 L'activité : pilotage ou soulagement de la production du service ?

La caractérisation de l'activité a été réalisée dans l'enquête qualitative à partir de l'observation des dix centres d'appels.

Ni choses ni produits, les services sont des actes engagés dans le processus de production. Cette caractéristique des activités de service nous amène à considérer les centres d'appel sous l'angle de leur implication dans le processus de production. On a constaté que certaines plates formes sont des front office intermédiaires entre l'entreprise et le client alors que d'autres sont réellement producteurs d'un service au client. A travers l'analyse des cas, la place stratégique dévolue aux centres d'appel et aux opérateurs évolue sur un continuum d'activité allant du simple front office, dégageant les services techniques de la pression des clients, à l'unité de pilotage de la prestation de services :

Figure n°2 : Pilotage et maîtrise du processus



L'unité de pilotage d'un service au client est illustrée par une plate forme d'assistance, sur laquelle la coordination entre les divers prestataires de l'assistance (dépannage, médecins...) génère un véritable service.

A l'extrême inverse, un organisme de gestion de prestations sociales conçoit sa plate forme téléphonique essentiellement comme un service d'accueil, sorte de guichet téléphonique d'information, sans capacité décisionnelle et dégageant les services de gestion de la relation avec l'allocataire.

La place stratégique occupée par les centres d'appel dans la co-production du service et la nature de l'intermédiation réalisée (informationnelle, relationnelle, opérationnelle...) constituent ici un premier élément de variété et d'hétérogénéité des plates formes.

Au travers de ce continuum, opposant d'une borne à l'autre les centres d'appels directement impliqués dans la maîtrise du processus productif et ceux qui le sont moins, se dessine une opposition entre deux choix stratégiques. Deux visions fondamentalement opposées du rôle et de la place des centres d'appels dans le dispositif organisationnel se confrontent :

- la première vision considère que le rôle du centre d'appels consiste à prendre en charge et traiter les demandes des clients. Le centre d'appels est ici le moteur de la création de valeur, et les autres éléments du dispositif organisationnel sont des outils à la disposition des télé-opérateurs.
- la seconde vision envisage le centre d'appels comme un moyen permettant une création de valeur en aval du travail des télé-opérateurs. A l'extrême, le travail d'un CA est assimilé à celui d'un standard téléphonique. Au mieux, il est un élément de facilitation des tâches réalisées en aval, et l'accent est mis sur la prise en compte des demandes des clients.

I.4 La performance et les objectifs d'un centre d'appel

Il est clair que moins l'employé a une capacité décisionnelle ou d'action, plus l'organisation est tentée de considérer que le travail de communication et d'information doit être efficient et limité dans le temps. Du même coup et de façon schématique, deux grandes orientations de la performance et des objectifs d'un centre d'appels se dégagent :

- chercher la satisfaction du client et la qualité du service. Ce cas de figure n'exclut nullement d'évaluer la performance en partie sur des critères quantitatifs de délais et de coûts, mais la satisfaction du client (Ngobo, 2000) et la qualité du service (Berry, Parasuraman, 1997) sont alors des objectifs tout à fait prioritaires. En faisant le parallèle avec les travaux d'Oliver sur les surfaces de vente (1981), la satisfaction peut elle-même être décomposée en distinguant la satisfaction liée à la consommation du produit ou du service vendu et celle liée à la qualité du contact téléphonique lui-même qui ne dépend que du centre d'appel. La qualité du service téléphonique est souvent évaluée par la double écoute des superviseurs ou des appels mystères de sociétés de conseil. On note

alors la forme de l'expression, la justesse des réponses et du renvoi éventuel vers un autre poste

- répondre ou émettre un maximum d'appel par unité de temps. Ce critère de productivité en nature est souvent mesuré de façon automatique par l'ACD ou par des campagnes de mesures ponctuelles. Pour les appels entrants, on mesure également de façon quasi-systématique le taux d'efficacité des appels qui calcule le nombre d'appels traités par les téléconseillers rapporté au nombre d'appels arrivant sur l'autocommutateur. On considère alors comme " traité " tout appel pour lequel un téléconseiller a décroché.

Même si idéalement les deux types de performance doivent être recherchés, les situer d'emblée au sommet des objectifs met l'organisation en forte tension dans un métier qui par nature – être en contact distant de façon permanente avec des clients qu'on ne rencontre jamais – est stressant.

I.5 le système d'incitation

Ménard (1990) décrit les systèmes d'incitation comme l'ensemble des événements qui peuvent être manipulés par un ou des décideurs pour modifier les actes ou les conséquences des actes choisis par d'autres agents, c'est à dire l'ensemble des mécanismes à la fois monétaires mais aussi relationnels ou organisationnels qui conduisent les agents à se conformer aux objectifs qui leur sont assignés. La question des systèmes d'incitations est cruciale dans un objectif d'évaluation des composantes de la performance des centres d'appel. Il s'agit ici d'analyser tant l'impact de l'ampleur des outils utilisés (niveau moyen des salaires par exemple) que leur adéquation au système organisationnel et particulièrement ici au système d'information.

Un premier axe d'analyse des mécanismes d'incitation est celui offert par l'analyse du marché interne du travail des centres. Réputés pour des turn over importants ou des salaires médiocres, ceux-ci apparaissent comme l'image même de la déréglementation du travail ou de la montée en puissance des formes de travail atypiques (Pichaut, Zune, 2000) dont l'impact sur la performance et l'efficacité doivent être envisagés. La structuration de marchés internes du travail pratiquant des salaires, obéissant plus à une logique de gestion interne de la main d'œuvre qu'à une simple confrontation de l'offre et la demande sur les marchés externes, et garantissant une stabilité de la main d'œuvre, par des politiques de promotions ou d'avancement à l'ancienneté, affirme une volonté des entreprises d'investir en capital humain pour générer des compétences et des savoirs faire spécifiques ainsi que des motivations propres à améliorer l'efficacité interne (Doeringer, Piore, 1971 ; Akerloff , 1982 ; Milgrom, Roberts,

1997). Ce mode de structuration établit donc un lien de causalité entre niveau des salaires et stabilité de la main d'œuvre et efficacité organisationnelle.

Mais au delà de ces deux éléments, nombre de travaux s'interrogent sur la forme des rémunérations et l'incitation à l'efficacité. Les travaux sur la relation d'agence établie entre un salarié et son employeur insistent sur l'importance des mécanismes d'intéressement au sein desquels on peut compter les primes d'efficacité largement pratiquées sur les centres d'appel (Fama, 1980)) mais ces formes de flexibilité de la rémunération ne sont pas toujours adaptées aux modes d'organisation ou aux systèmes d'informations utilisés (Barua et alii 1995). Des travaux d'équipe ou des processus de décision collectifs et relativement anonymes dans lesquels la contribution individuelle est difficile à évaluer se prêtent, par exemple, très mal à des systèmes de primes individuelles.

La mise en place de ces primes est ainsi indissociable de la capacité à isoler et évaluer la contribution de chaque acteur. Dans les centres d'appel celle-ci est réalisée par l'affichage de statistiques individuelles de productivité. La technologie permet au superviseur de connaître l'activité de chaque téléconseiller (nombre d'appels émis ou reçus, temps de conversation etc...). L'affichage de ces statistiques d'activité tient lieu de système d'incitation par la pression de la hiérarchie mais aussi par celle des pairs : si les statistiques sont affichées, chacun est en mesure de connaître l'activité des collègues et de mesurer sa participation à l'activité. Cette activité est évaluée à l'aune des consignes données aux téléopérateurs : consignes sur la durée des appels comme sur l'étendue de l'intervention sont autant de règles organisationnelles amenant les opérateurs à atteindre les objectifs qui leurs sont assignés.

I.6 la structure : la division et la coordination du travail

Mintzberg (1982) décrit la structure de l'organisation comme l'ensemble des moyens pour diviser et coordonner le travail. Cette dimension de l'évaluation a toujours été considérée comme importante dans les recherches en systèmes d'information. Mais elle prend a priori une importance particulière dans les centres d'appels souvent décrits – et décriés - comme tayloriens , donc très structurés et reposant sur une forte spécialisation des tâches (Pichault 2000 ; Buscatto, 2002). Du point de vue du marketing , on sait en revanche peu de choses sur les modes de segmentation de l'activité et notamment la part de la segmentation de la clientèle dans la division du travail. Il est également fondamental d'analyser les modes de coordination complétant la division du travail. Ce point est crucial car le front office n'opère pas seul et ne peut garantir à lui seul la qualité du service. Il doit souvent se coordonner avec d'autres unités

en commençant par le back office du centre d'appels pour s'assurer de ce qu'il peut dire au client et régler certains problèmes. Tous les modes de contacts sont évidemment possibles. De plus, la disposition de ces modes dans toute leur variété n'empêche pas d'en privilégier certains (la messagerie ou le téléphone), mais assure aussi qu'en fonction des contraintes de la situation la personne idoine puisse être correctement informée. Aussi nous pouvons considérer que la variété des modes de coordination effectivement disponible ne préjuge en rien de ceux qui sont principalement utilisés mais favorise la coordination dans la relation front office back office.

I.7 Hypothèse

Ayant décrit les six facteurs utiles à l'évaluation de la performance d'un centre d'appel, nous pouvons spécifier notre hypothèse générale.

La performance et la productivité d'un centre d'appels dépendent :

- des technologies de l'information (ACD, CTI, SVI, messagerie),
- de la structure de l'organisation (division du travail et modes de coordination),
- des activités,
- du système d'incitation (contrat de travail, primes sur activité individuelle et/ou collective, rémunération, consignes, affichage des résultats individuels),
- des individus et de la gestion des compétences (âge, niveau de formation, ancienneté).

Précisons un peu le sens de la relation pour les différents facteurs.

On s'attend à ce que les investissements en technologies de l'information augmentent la productivité grâce à une disponibilité plus rapide de l'information et à une meilleure distribution des appels vers les téléconseillers. Toutefois, la recherche en système d'information montre que la relation entre technologie et performance n'est qu'exceptionnellement directe et dépend d'autres dimensions de la structure de l'organisation sans que ces relations indirectes aient d'ailleurs un caractère spécifiable de façon assez générale (Robey, Boudreau, 2000). D'une part le caractère cumulatif des résultats des études en la matière est douteux (id.). D'autre part, les technologies liées aux centres d'appels sont relativement spécifiques et n'autorisent pas des analogies immédiates.

Les activités jouent à l'évidence un rôle. Plus elles sont complexes et vont vers le pilotage d'un service au client, plus le temps des interactions avec un téléopérateur sera long. Mais le taux

d'efficacité dépend avant tout de l'allocation des moyens et pas nécessairement des temps unitaires de traitement.

Le système d'incitation doit jouer un rôle positif sur la performance s'il est bien conçu. Mais on en connaît aussi les effets pervers. Par ailleurs, plus les activités sont différentes, plus il est hasardeux de postuler un sens précis de la relation.

Quant aux caractéristiques individuelles, on peut penser que les jeunes sont plus résistants au stress et plus productifs. En revanche, leur propension à satisfaire le client et leur souci d'un travail de qualité ne sont peut être pas aussi importants que ceux de leurs aînés. En ce qui concerne le niveau de formation, l'avis des responsables rencontrés montre que sauf en cas de fonction particulièrement technique (ex : ingénieur support) le niveau Bac+2 est un facteur de performance car au-delà une démotivation liée à un sentiment de déqualification peut apparaître. L'ancienneté joue aussi dans la mesure où elle est prise en compte dans la qualification et permet potentiellement d'augmenter la performance.

II. Méthodologie

Afin de bien caractériser le phénomène des centres d'appels, nous avons réalisé des études de cas et procédé ensuite à une étude quantitative sur la population des centres d'appels. Ce travail a été réalisé dans le cadre de la réponse à un appel d'offre du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

II.1. Les études de cas

Elles ont été effectuées entre janvier 2001 et juin 2002. Certaines de ces unités ou organisations avaient déjà fait l'objet d'un travail de recherche antérieur sur le même thème (Matoko, 2002 ; Rowe, Limayem, 1998). Dans chaque cas, entre dix et vingt-cinq personnes ont été enquêtées. La plupart systématiquement en face-à-face par les auteurs de la monographie. Certaines monographies ont également fait l'objet de double écoutes et la plupart du temps ont comporté une phase d'observation in situ de un jour à un mois avec en règle générale une observation de trois jours.

II.2. L'étude quantitative

Passée auprès de la population des responsables des centres d'appels, l'étude quantitative a principalement pour objet le test de l'hypothèse. Elle a été favorisée par l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé sur ce domaine. Ainsi 913 responsables de centres d'appels figuraient dans son fichier qui fût qualifié et finalement mis à notre disposition en avril 2002. Nous nous en sommes servis pour adresser début mai un questionnaire par courrier à ces responsables, après l'avoir pré-testé auprès de centres d'appels dont nous avons rencontré les responsables. 50 enveloppes nous sont revenues. Nous avons effectué une relance par courrier électronique après avoir constaté que sur les 600 adresses disponibles, environ 450 seulement étaient probablement valables car non retournées. Finalement nous avons obtenu 156 questionnaires. La plupart ont été correctement renseignés. Nous en avons toutefois écarté un au motif qu'il n'employait qu'une seule personne.

II.3 L'opérationnalisation des concepts

L'objectif de la recherche n'est pas d'ordre conceptuel, mais vise dans le contexte novateur des centres d'appels l'application d'une approche systémique de la performance. La plupart des questions portent sur des variables objectives bien connues pour décrire les dimensions suivantes : équipement en technologie, variables individuelles, système d'incitation, structure. En revanche, deux groupes de variables ont fait l'objet d'un traitement plus spécifique et novateur : les objectifs du centre d'appels et son activité. De plus, la question des objectifs est en partie subjective et en partie seulement contrôlée.

II.3.1 Les objectifs et la performance des centres d'appels

Après avoir rencontré des responsables de centres lors de la réalisation des études de cas, nous avons considéré que le centre d'appel pouvait avoir sept objectifs et demandé aux responsables de les hiérarchiser. Compte tenu du rang moyen des réponses et des logiques de performance en partie contradictoires, nous avons créé trois catégories de variables binaires :

- le CA est orienté vers la satisfaction du client ou non. Dans ce cas, le responsable du CA a classé cet objectif au premier ou second rang. Pour nous assurer qu'il ne s'agit pas là d'un

vœu pieu nous avons assorti ce critère par trois questions sur les contrôles en back office sur la qualité et sur les délais des demandes problématiques ;

- Le CA est orienté vers la productivité ou non. Dans ce cas, le responsable du CA a classé cet objectif au premier, second rang ou troisième rang sur sept, qu’il s’agisse de la productivité en nature ou du taux d’efficacité des appels ;
- Le CA a une orientation financière ou non. Cet objectif nous a été mentionné parfois lors de notre phase de pré-test et correspond en partie à l’orientation du marketing one-to-one. Dans ce cas, le responsable du CA a classé cet objectif au premier, second rang ou troisième rang sur sept, qu’il s’agisse d’un objectif de rentabilité, ou d’un objectif de maîtrise des coûts.

Seule l’orientation vers la productivité a fait l’objet d’un recueil de mesure de performance par les indicateurs suivants :

- le nombre d’appels émis par jour et par téléconseiller lorsque le CA émet des appels
- le taux d’efficacité des appels lorsqu’il en reçoit (cf. I.4).

II.3.2 Les activités des centres d’appel

Les CA ont un portefeuille assez varié d’activités ou missions , nous avons travaillé sur les missions en utilisant à des fins de comparaison la typologie de l’activité pratiquée par le cabinet.

Pour bien caractériser l’activité des CA nous avons croisé cette typologie avec la question portant sur le sens des appels et ainsi formulée : “ *Votre plateforme traite-t-elle principalement des appels entrants ?* ”. Les résultats montrent clairement que certaines activités impliquent seulement des émissions d’appels (cf. Tableau n°1). En revanche, beaucoup d’autres impliquent l’émission et la réception, même si l’on pense spontanément que ce sont des activités orientées vers la réception. Ainsi une hot line va bien entendu prendre des appels mais elle est aussi amenée à rappeler le client. Ceci explique que certaines plateformes ayant des missions a priori tournées vers la prise en charge d’une demande des clients ne se considèrent pas comme des CA principalement entrants.

Tableau n°1 : missions et caractère principalement entrant des centres d’appels (N=155)

Activités réalisées	Centres traitant principalement	Centres ne traitant pas principalement des appels	
---------------------	---------------------------------	---	--

	des appels entrants	entrants	
Emission	Nombre de fois citée	Nombre de fois citée	Total
Etudes de marché	2	24	26
Prospection	2	42	44
Télémarketing	6	45	51
Télérecouvrement	1	12	13
Télévente	4	43	47
Total : émission	15	166	181
Réception	Nombre de fois citée	Nombre de fois citée	Total
Accueil	44	46	90
Information clients	52	51	103
Helpdesk	18	23	41
Hotline	18	25	43
Prise de commandes	29	30	59
Prise de rendez-vous	20	29	49
Réclamations	52	43	95
Renseignements	55	55	110
Réservations	10	10	20
Service d'urgence	9	9	18
SAV	33	28	61
Total : réception	340	349	689
Total général	355	515	870

L'analyse des activités des CA de notre échantillon nous conduit à retenir pour la suite de cette recherche 140 centres qui ont au moins une mission de réception d'appel.

II.3.3 Les autres variables

Nous avons retenu pour cette communication, les autres variables suivantes qui nous ont paru les plus intéressantes au regard de notre problématique des facteurs de performance:

- **l'équipement** ou non en chacune des quatre technologies (cf. I.5),
- **l'ancienneté** moyenne des personnels sur la plateforme mesurée par une distribution en 5 classes (nous retiendrons ici la part du personnel qui a moins d'un an)
- la part des téléconseillers de **formation** initiales strictement supérieure à bac +2..
- **l'âge** moyen.

Concernant le système d'incitation, nous avons retenu le **salaire** annuel brut moyen, l'attribution de primes d'efficacité en distinguant les **primes collectives** et les **primes individuelles**, la part des **CDI à temps complet**, **l'affichage des statistiques** d'activité individuelle des téléopérateurs et l'existence de **consignes sur la durée des appels**. Tous ces

aspects témoignent, au moins en partie, d'une reconnaissance dans la performance individuelle ou collective, même si leurs effets sont a priori parfois ambigus et à double tranchant. Ainsi pour un même individu l'affichage d'une bonne activité dans un bon jour peut être motivant. Elle a pour contrepartie l'affichage d'une contre-performance dans un mauvais jour qui peut se révéler démotivante. Le salaire et la part des CDI sont le résultat d'une politique de gestion des ressources humaines qui dépasse la stricte performance et sont partiellement liés à l'âge.

Concernant la division du travail, nous avons retenu :

- l'existence d'une **spécialisation des tâches** sur la plateforme,
- l'existence d'un principe de **segmentation** en distinguant s'il est lié au produit/service, à une zone géographique ou au type de client,
- la **facilité à remplacer** un téléconseiller en cas d'absence inopinée (en effet la facilité de remplacement décroît avec la spécialisation).

Concernant la coordination du travail, nous avons demandé :

- la part **des règles, procédures et consignes** relatives aux tâches des téléopérateurs **transcrites** dans des guides ou dans des bibles, mesurée par une distribution en 5 classes (nous retiendrons ici la part supérieure à 80%). Cette question renvoie bien à la formalisation d'un travail dont on sait que son exécution passe surtout par la standardisation des procédures et dans une moindre mesure par la supervision directe (Mintzberg, 1982).
- De plus les responsables nous ont indiqué si les téléopérateurs recevaient des **consignes sur l'étendue de leur intervention**. Cette consigne est plus précise et de nature différente de celle de la durée des appels. En effet cette dernière oriente le comportement vers la brièveté de l'interaction, alors que la seconde définit la procédure de traitement par rapport à l'objet de l'appel.
- Nous avons également demandé la **fréquence des réunions** de coordination entre le back office et le front office, ainsi que les moyens utilisés par les téléopérateurs pour transmettre vers le back office les demandes clients posant problème.
- Ces moyens sont très variés, mais nous avons retenu en particulier **le courrier**, mode pratiqué par 16% des CA, car il constitue probablement le mode le plus archaïque de coordination.
- Enfin, nous avons demandé "**qui définit les règles, les procédures et les consignes d'organisations du travail des téléopérateurs ?**". Les modalités de réponses sont

données dans un tableau croisant une échelle allant de “ très peu ” à “ beaucoup ” avec les variables suivantes:

- vous seul en tant que responsable du CA
- **les téléopérateurs eux-mêmes**
- **vous-mêmes avec les superviseurs**
- **d'autres personnes extérieures à votre unité.**

Nous avons retenu finalement les trois dernières variables pour décrire qui conçoit le travail et sa coordination. C'est une dimension essentielle de la structure des organisations (Mintzberg, 1982).

III. Résultats

Dans un premier temps notre analyse considère que, pour les centres d'appels ayant au moins une mission de réception, le taux d'efficacité des appels est une mesure commune de la performance. Dans un second temps nous restreindrons le test aux CA qui se considèrent effectivement comme principalement entrants et pour lesquels cette mesure est davantage légitime. Enfin, nous approfondirons l'analyse sur le cas des CA entrants en les distinguant par objectifs, nous mettrons alors en évidence des formes de cohérence de ces types de CA et les leviers d'action.

III.1 Les facteurs contribuant au taux d'efficacité dans les Centres de réception d'appels

Dans un premier temps nous avons voulu détecter les principaux facteurs de performance du taux d'efficacité des appels. L'analyse a été faite à partir des activités des centres d'appels en distinguant tout d'abord les centres réalisant des missions de réception (140), puis ensuite les centres d'appels ayant déclaré traiter principalement des appels entrants (71). Une régression multiple pas à pas a été réalisée pour chacun de ces échantillons.

Pour la population des centres ayant une activité de réception la régression pas à pas ($R = 0,043$, $F = 5,865$, significatif à 0,004) signale deux variables reliées au taux d'efficacité : l'ACD et le salaire moyen des téléopérateurs. La première variable explicative concerne la technologie, il s'agit de l'utilisation d'un ACD ; ce résultat n'est pas étonnant compte tenu des fonctionnalités de distribution efficiente des appels de cet outil. La seconde variable activée, est le salaire

moyen des téléopérateurs de la plateforme, mais - et cela peut paraître énigmatique - sa relation avec le taux d'efficacité est négative. En effet la plupart des travaux antérieurs sur les systèmes d'incitation conduisent à un résultat inverse. Il nous a semblé nécessaire de rechercher dans les formes organisationnelles et les types d'objectifs confiés aux plateformes une argumentation plus fine permettant d'analyser ce surprenant résultat.

La régression multiple réalisée sur la population des CA principalement entrants [$R=0.352$, $F=5.646$, significatif à 0.022] met en valeur une variable explicative du taux d'efficacité : les consignes sur l'étendue de l'intervention de l'opérateur. C'est ici un élément que nous avons pu constater dans l'analyse qualitative : les opérateurs doivent savoir " passer la main ", c'est-à-dire transmettre rapidement à un niveau d'expertise supérieur les demandes des clients qu'ils ne sont pas en mesure de traiter. Cette vitesse de réaction due à une précision des consignes délivrées aux opérateurs permet de libérer plus rapidement les postes d'écoute et d'augmenter le nombre d'appels répondus et donc le taux d'efficacité des appels entrants.

En conclusion de cette première analyse la technologie, avec l'outil ACD, apparaît comme un levier efficace de performance.

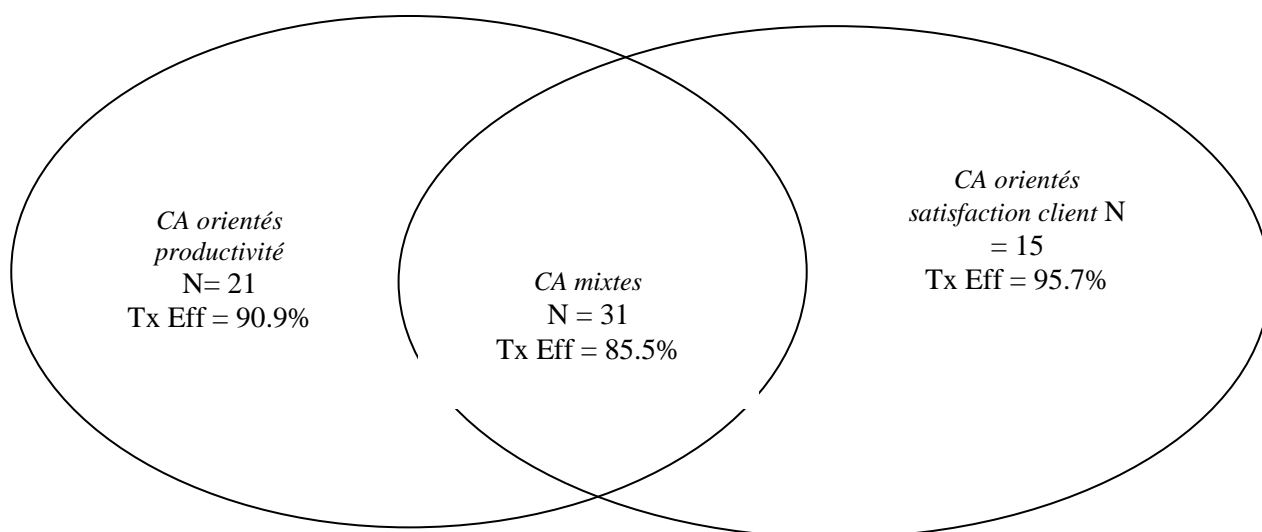
Dès que le centre est principalement dédié aux appels entrants, la structure, à travers la coordination par les consignes de travail, devient le facteur significatif de la performance.

Pour autant ces résultats trop généraux ne permettent pas de rendre compte du caractère systémique et contingent de la performance des centres d'appels. Il importe alors d'affiner l'analyse en intégrant la variable " objectifs " (II.3.1).

III.2 Les facteurs contribuant au taux d'efficacité dans les CA principalement entrants, selon leurs objectifs

La partition finale sur les objectifs nous indique que le type financier n'existe quasiment jamais comme type pur (à une exception près). Cet objectif est toujours mélangé à un objectif soit de productivité en nature, soit de satisfaction de la clientèle. Les centres d'appels appartiennent à l'univers de la production et du commercial plus qu'à celui de la finance, même si les objectifs liés n'en sont pas totalement absents. Sur cette partition figurent les taux d'efficacité et les facteurs de performance qui y sont corrélés pour chacune des sous-classes.

Figure n°3 : Taux d'efficacité et orientation stratégique des centres d'appels entrants



Les **67** centres recevant principalement des appels comprennent essentiellement trois types² :

- les orientés vers la productivité (21 CA)
- les CA orientés vers la satisfaction du client (15 CA)
- les CA mixtes (31).

III.2.1 Le type orienté vers la productivité et ses leviers de performance

Vis-à-vis de l'ensemble de la population étudiée (67), les **CA orientés vers la productivité (21)** sont caractérisés par un affichage des statistiques individuelles beaucoup plus important (67% contre 47%), une spécialisation plus forte (68% contre 55%), liée à un plus forte segmentation par zone géographique (24% contre 13%), une coordination plus forte avec le back office par le courrier (47% n'utilisent pas ce mode contre 68%). Leur pratique du contrôle en général et du contrôle qualité sur les problèmes des clients transmis au back office est plus faible que dans le cas général (respectivement 60% contre 77% et 50 contre 59%). Cependant, le poids des technologies orientées vers la productivité (ACD et SVI) n'est pas plus fort dans ce type mais reste très proche de la moyenne.

En résumé ce type met relativement plus l'accent **sur la division du travail, la coordination par un outil assez archaïque** et lent au regard d'une messagerie électronique ou de réunions

² Les quatre autres (sur les 71) soit n'ont pas répondu aux questions sur les objectifs, soit pour l'un d'entre eux correspond au type financier pur.

(courrier), par un système d'incitation orienté sur le contrôle des individus (affichage des résultats individuels). Les modalités technologiques ne sont pas ici discriminantes. Ce type a un taux moyen d'efficacité de 90,9%.

L'analyse des corrélations effectuée sur cette sous-population des 21 centres orientés productivité dévoile une corrélation négative entre le taux d'efficacité et le salaire [$R=-0.540$, seuil de confiance $s=0.038$). Ce résultat, à priori surprenant, ne permet pas d'affirmer ici que la faiblesse des salaires soit un levier univoque de la performance. Cette corrélation négative nous semble plus ici ressortir d'une conséquence de la logique organisationnelle des centres orientés vers la productivité. Elle affirme plus une tendance à la taylorisation – avec une spécialisation non fondée sur la qualification- selon laquelle ces CA orientés productivité seraient plutôt des front offices si faiblement impliqués dans le processus productif qu'ils ne recourraient qu'à une main d'œuvre dont les caractéristiques s'associeraient pour expliquer la faiblesse des salaires sans qu'il soit statistiquement possible d'en isoler une de façon significative (primo entrance sur le marché du travail et/ou faiblesse de la qualification et/ou temps partiel et/ou taux de féminisation élevé).

III.2. Le type orienté vers la satisfaction du client et ses leviers de performance

Vis-à-vis de l'ensemble de la population étudiée, **les CA orientés vers la satisfaction client (15)** sont caractérisés par l'absence de personnel dans le Centre d'appel y travaillant depuis moins d'un an (contre 6% en moyenne). Le quart d'entre eux a une formation supérieure à bac+2 (contre 12% en moyenne). La spécialisation des tâches est moins grande sur la plate-forme (40% contre 55%). Le travail est très formalisé (53 % contre 35%) et l'équipement en CTI qui permet de contrôler les informations en même temps que l'on interagit avec le client est supérieur à la moyenne des centres (47% contre 39%). La coordination par les réunions apparaît également plus importante (au moins une fois par semaine 38% contre 18%). Enfin l'implication de la hiérarchie est très forte dans 58% des cas (contre 39% en moyenne).

En résumé , ce type de CA des centres mise peu sur la division du travail et davantage sur la coordination par les réunions en cas de problème. Il est basé sur un système d'information développé tant par les qualifications et l'expérience des téléconseillers que la formalisation du travail informatisé et le CTI. Ce type a un taux moyen d'efficacité de 95,7%.

Lorsque l'on examine par une analyse des corrélations sur cette population des 15, la seule variable qui joue sur son taux d'efficacité est l'implication des téléopérateurs dans la définition des règles ($R= 0,79$, $s= 0,019$). En définitive, on a ici un type de centres d'appels plus impliqués dans le processus productif dans lequel des opérateurs plus qualifiés, plus stables dans leur relation d'emploi, plus polyvalents, participent, ne serait ce qu'à travers des réunions de coordination, au process productif et contrôlent l'aboutissement de la demande du client. C'est en toute logique que leur implication dans la définition des règles de travail peut-être ici un levier efficace de performance.

III.2.3 Le type mixte et ses leviers de performance

Vis-à-vis de l'ensemble de la population étudiée, les **CA d'orientation mixte (31)** sont majoritaires. Ils sont caractérisés par moins de primes individuelles (26%) et d'affichage des résultats (29%). La fréquence de la coordination avec le back office est faible. Des réunions n'ont lieu que dans 7% des cas au moins une fois par semaine.

En résumé, **ce type de CA n'a pas de caractéristique très notable**, si ce n'est qu'il **n'a pas d'objectifs aussi clairs que les deux autres types par définition**. Ce flou est d'ailleurs noté par les responsable des CA qui déclarent dans cette classe une clarté des objectifs plus faible que dans le reste de l'échantillon. Du coup **le management ne peut mettre en place un système d'incitation efficace ni engager une dynamique de progrès collectif** Tout ceci se traduit par taux moyen d'efficacité moindre (85,5%).

L'analyse des corrélations montre ici que de nombreuses variables lui permettraient d'améliorer sa performance. Trouver le moyen de remplacer les téléconseillers plus facilement ($R= 0,47$, $s= 0,016$), une formalisation plus poussée ($R= 0,4$, $s=0,044$), le développement de contrôle sur la qualité ($R= 0,44$, $s= 0,025$) et l'augmentation de la fréquence des réunions de coordination avec le back office ($R= 0,42$, $s= 0,034$) sont des facteurs de progrès importants. Toutefois les principaux sont l'ACD ($R= 0,55$, $s=0,003$) et la baisse de l'utilisation du courrier comme moyen de transmission entre le front et le back office ($R= 0,63$, $s= 0,001$).

On constate ici que les principaux leviers de la performance sont les moyens organisationnels, les mécanismes d'incitation, la polyvalence ou les modes de coordination intégrés par les CA orientés vers la satisfaction des clients.

Conclusion

La question de la performance ne peut être déconnectée de la question de l'efficacité, des objectifs poursuivis et des activités choisies. Ce principe bien admis dans les sciences de gestion – y compris en systèmes d'information - est beaucoup plus rarement pris en compte dans les recherches empiriques quantitatives en systèmes d'information³. Au delà de son attrait sur le plan empirique, cette recherche souligne l'intérêt d'une évaluation dans son contexte multidimensionnel d'un système et des technologies d'information associées.

La tension entre des objectifs de productivité et de satisfaction de la clientèle peut conduire à brouiller les objectifs de certains centres d'appels.. Dans ce cas, correspondant à notre type mixte, le système d'incitation paraît plus faible, tandis que de nombreux facteurs permettent néanmoins d'améliorer la performance : moyens liés à la structure et à la technologie avec en particulier l'ACD.

Lorsque les objectifs et la stratégie sont clairs, le taux d'efficacité est meilleur et les leviers d'action moins nombreux.

Parallèlement, nous constatons un taux d'efficacité supérieur en moyenne dans le modèle orienté vers la satisfaction des clients alors même que cette mesure n'est pas l'objectif prioritaire de ces centres d'appels. La recherche de la satisfaction du client et de la qualité apparaît ici comme un puissant moteur de la performance en général. Finalement, et dans le cas des centres d'appels entrants auquel cette recherche se limite, dans le modèle orienté vers la satisfaction des clients la logique de service au client n'entre pas en conflit avec une logique d'efficacité, elle contribue au contraire à l'appuyer. Ce faisant, elle conduit à une performance plus globale.

La limite de ce travail tient principalement au caractère succinct de certaines mesures utilisées. Il apparaît notamment que certaines mesures individuelles (formation, expérience), ainsi que celles relatives aux objectifs de satisfaction pourraient être plus précises en nous appuyant sur des travaux plus récents. Toutefois, ces précisions conduiraient inmanquablement à alourdir le questionnaire. Par ailleurs, en l'état des autres travaux sur les centres d'appels, il apparaît que notre échantillon est bien représentatif de la population du point de vue de la sous-traitance avec 15% de centres réalisant leur activité en sous-traitance. Ce point est important dans la mesure où

³ A l'exception des recherches ayant précisément pour thème la planification stratégique des systèmes d'information (Baile, 1997)

ils sont fortement différenciés par leur caractère interne à l'entreprise ou sous-traité à une entreprise ayant pour principale activité la prestation de services de centres d'appels.

Cette communication constitue la première étape de valorisation scientifique de ce travail sur la gestion de la relation client dans les centres d'appels. De nombreuses autres voies de recherche pourraient la prolonger. Dans l'immédiat un test d'un modèle d'équations structurelles de la performance peut maintenant être envisagé (Raymond, 2002). A plus long terme l'évolution des centres de contact par Internet, la mise en réseau des centres d'appels, et la stabilité de la forme organisationnelle devront être pris en compte

Bibliographie

- Akerloff G. (1982), Labor contracts as a partial gift exchange, *The Quarterly Journal of Economics*, 97, 488-500.
- Barua A. , Lee S. et Whinston A. (1995), Incentives and computing systems for team-based organizations ”, *Organization Science*, 6, 4, 487-504.
- Baile S. (1997), Les facteurs clés de succès de la planification stratégique des systèmes d’information dans les banques et assurances françaises ”, *Système d’Information et Management*, 2, 4, 13-53.
- Berry L. et Parasuraman A. (1997), Listening to the customer : the concept of a service-quality information system, *Sloan Management Review*, spring, p.65-76.
- Bourgeois D. et Ramirez R. (1999), Un divorce trop vite annoncé : le service et la bureaucratie, *Revue Française du Marketing*, 1, 33-52.
- Buscatto M. (2002), Les centres d’appel, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphoniques, *Sociologie du travail*, 44, 99-117.
- Clergeau C. (2002), Articulation des compétences dans la relation de service : plateformes d’appels entrants vs sortants d’une mutuelle d’assurances , *VII ème Congrès de l’Association Information et Management*, Hammamet (CD-ROM).
- Doeringer P. et Piore M. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington, MA, D.C.Heath.
- Fama E. (1980), Agency problems and the theory of the firm, *Journal of Political Economy*, 88, 288-307.
- Frenkel S.J., Tam M. , Korczynski M. et Shire K. (1998), Beyond bureaucracy ? Work organization in call centers. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 6, 957-79.
- Lefébure R. et Venturi G. (2001), *Gestion de la relation client*, Paris, Eyrolles.
- Matoko P. (2002), L’intersubjectivité lors du traitement des difficultés dans les interactions clients/agents des plateformes téléphoniques : application aux cas de deux organisations en charge d’un service public, *VII ème Congrès de l’Association Information et Management*, Hammamet (CD-ROM).
- Marciniak R. et Rowe F. (1997), *Systèmes d’information, dynamique et organisation*, Paris, Economica.
- Ménard C.(1990), *Economie des organisations*, Paris, La Découverte.

- Milgrom P. et Roberts J. (1997), *Economie, organisation et management*, Paris-Bruxelles, De Boeck Université.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation.
- N'Gobo P.-V. (2000), Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 2, 21-41.
- Oliver R. (1981) Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, *Journal of Retailing*, 57, 3, 25-48.
- Pichault F. et Zune M. (2000), Une figure de la déréglementation du travail : le cas des centres d'appel , *Management et conjoncture sociale*, n°580, mai.
- Pichault F. (2000), Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines, *Revue française de gestion*, sept-oct, n°130.
- Perrier P. (2002), Centres d'appel : la GRH confrontée à l'industrialisation des services ”, *Entreprises et Personnel*, n°218.
- Raymond L. (2002), L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise, éd F. Rowe, *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Paris, Vuibert, 309-325.
- Reix R. et Rowe F. (2002), La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept, éd F. Rowe, *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Paris, Vuibert, 3-20.
- Robey D. et Boudreau M.-C. (2000). Organizational consequences of information technology : dealing with diversity in empirical research, *Framing the domains of I.T. management*, éd R. Zmud, Cincinnati: Pinnaflex, 51-64.
- Rowe F. (1994), *Des banques et des réseaux : productivité et avantages concurrentiels*, Paris : Economica.
- Rowe F. et Limayem M. (1998). Richesse des services téléphoniques et exclusion dans un service public , *Politiques et Management Public*, 16, 2, 49-70.