

Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV

Joëlle BLANQUET

Consultant senior

France Télécom R&D - 38-40 rue du Gal Leclerc - 92131 Issy-les-Moulineaux, France
joe.blanquet@orange-ftgroup.com

Marie Madeleine POUPA

Consultant senior

Polylogies La Bouyère - 35750 Iffendic, France
poupa.polylogies@wanadoo.fr

Le fort développement de l'offre dans le secteur des télécommunications et la diversité des profils clients, avec, en particulier, nombre d'utilisateurs non technophiles qui optent pour des offres multiservices, aboutissent à des changements importants des problèmes à traiter et à un bouleversement des services après vente (SAV). Parallèlement, les SAV se réorganisent et les profils des téléconseillers se transforment. En conséquence, les activités des SAV évoluent et de nouveaux besoins se font sentir au niveau des outils supports de ces activités. Les notions de "base de connaissances", de "scripts" et de "traçage de l'interaction" sont au cœur de la réflexion. En nous appuyant sur une démarche d'analyse globale du SAV, nous proposons, dans cette communication, des pistes de réflexion pour améliorer la conception et l'articulation des outils des téléconseillers avec des recommandations et, en arrière plan, des questions sur les évolutions possibles des métiers.*

Mots-clés : Outils, scripts, assistance client, service.

Introduction

Pour un opérateur des télécommunications, l'activité des Services Après Vente (SAV) par téléphone, met en œuvre une double problématique, d'une part celle du client qui a des produits/services, des objectifs d'usage et une compétence à les utiliser et, d'autre part, celle du téléconseiller qui a ses outils, ses objectifs et sa compétence. Aujourd'hui cette double problématique évolue avec une offre qui s'élargit, multipliant les combinaisons possibles avec, côté clients, beaucoup de non technophiles qui achètent des offres multiservices et ont des difficultés à les installer, les utiliser et décrire leurs problèmes le cas échéant et, côté téléconseillers, l'externalisation des SAV, l'impossibilité de maîtriser les offres dans leur ensemble et la difficulté de répartir les problèmes des clients par groupes spécia-

* script : le script est une description précise de chaque phase de traitement d'un appel ou de traitement d'un problème.

lisés, vu la confusion des prédiagnostics des clients. Ces évolutions amènent un risque d'hétérogénéité des réponses des téléconseillers, et posent de nouvelles questions quant aux outils d'assistance à leur proposer et à la démarche de conception ergonomique à mener pour améliorer ces outils. Nous examinerons, en particulier, la question des "scripts" qui est au cœur du débat sur l'évolution des outils et de la problématique d'homogénéisation des prestations du SAV. Pour améliorer le service, il est nécessaire de considérer l'interaction "agent-client" inhérente à la construction du service (Valléry 2004) et nous analyserons en particulier cette interaction. De plus, nous nous placerons dans une démarche ergonomique qui considère, non seulement le téléconseiller et le client en interaction, mais aussi le système d'ensemble du SAV avec les clients, les téléconseillers, les concepteurs d'outils, les processus de mises à jour, la formation, le management et l'organisation.

Demande et contexte de l'étude ergonomique

La demande initiale d'intervention ergonomique portait sur l'amélioration de l'ergonomie d'un Outil d'Aide au Diagnostic (OAD) pour le SAV. Les téléconseillers se plaignaient de son ergonomie, notamment de la conception des fiches techniques d'aide au diagnostic et à la résolution de problèmes et des modules de recherche de ces fiches (outils de recherche et présentation des résultats). S'est ensuite ajoutée une demande émanant de la direction du SAV, qui souhaitait développer l'aspect "script" afin de mieux cadrer l'assistance du fait de retours d'insatisfaction chez les clients. Au final, la demande concernait les pistes d'amélioration à développer d'une part pour l'outil OAD et d'autre part pour les scripts en général, présents dans plusieurs outils des téléconseillers.

L'intervention s'est située dans un contexte d'évolutions importantes, avec la réorganisation des SAV suite à l'arrivée d'offres multiservices et à la mise en place d'une seule marque "Orange" pour le fixe, le mobile, et l'internet. Notons que beaucoup d'études montrent la forte croissance des centres d'appels (Cesmo 2004) et leur importante évolution depuis quelques années (Caiazzo 2004). On assiste à une diversification des centres d'appels d'où des travaux de typologie (Pichault et Zune 2000) qui caractérisent les centres d'appels selon différents critères comme les buts poursuivis, la sensibilité (adhésion des clients) et la complexité du savoir-faire mis en œuvre par les téléconseillers. Dans ce cadre évolutif, nombre de travaux évoquent la question de la performance, qui renvoie notamment à la satisfaction du client et à l'équilibre entre productivité et qualité (Clergeau 2003 ; Buscatto 2002). Nous nous positionnerons sur les aspects d'enrichissement et de fiabilisation de l'interaction entre le client et le téléconseiller, corollaires de la performance.

Démarche de l'étude ergonomique

Depuis plusieurs années de nombreuses études ergonomiques ont été menées pour la conception et l'évaluation d'outils de gestion de la relation client, ou "Customer Relationship Management" (CRM) et d'outils complémentaires, via

des expertises de maquettes ou de prototypes et via des expérimentations sur le terrain. Ces études étaient menées auprès d'une population connue car interne à l'opérateur France Télécom. Suite aux évolutions des contextes et des outils conséquentes aux réorganisations depuis 2003 avec, entre autres, l'externalisation progressive du SAV, le regroupement des SAV du téléphone fixe et d'internet et l'arrivée de nouvelles versions d'outils, il nous a paru nécessaire, pour répondre à la demande d'amélioration des outils, de faire un bilan du contexte actuel et d'opter pour une démarche d'analyse sur la globalité du système SAV.

Notre intervention a d'abord comporté une expertise ergonomique de l'OAD afin d'en connaître le fonctionnement et l'ergonomie. L'expertise de l'OAD a été réalisée en tenant compte du référentiel élaboré sur la base des études antérieures (exemple : rapport d'études, expertises ergonomiques d'interfaces et capitalisation de recommandations ergonomiques). Cette expertise a été réalisée par deux ergonomes pour optimiser l'analyse au regard du référentiel. L'approche, à deux experts, permet de pointer très rapidement les problèmes, d'élargir le champ d'analyses et d'ouvrir les pistes d'exploration et d'évaluation en combinant deux expériences du domaine.

Une étude terrain a ensuite été réalisée sur différents sites, externes et internes à l'opérateur, en Ile de France et en province. Seuls des entretiens téléphoniques ont pu être réalisés pour appréhender les plateaux "offshore" (centre d'appels à l'étranger). Une première étape a consisté à analyser les activités des téléconseillers en interaction avec les clients sur plusieurs terrains (18 téléconseillers observés, 35 heures de double écoute), en examinant particulièrement l'utilisation de l'outil OAD et des scripts.

Une dernière étape a consisté à élargir l'analyse pour considérer les conditions de travail des téléconseillers (aménagement des positions de travail et plateaux, accès aux informations, modalités d'assistance,...), les modes de management, les organisations associées et le système d'information (accès, qualité des informations, processus de mise à jour des informations,...). Cette étape sur le système d'ensemble a été réalisée avec 40 entretiens, auprès des téléconseillers, des soutiens, des managers, des formateurs, des experts métiers, des responsables et des concepteurs d'outils.

Cette démarche a permis de dresser un bilan des évolutions des populations d'utilisateurs mais aussi des contextes d'utilisation des nouveaux outils, de leur articulation dans l'activité, et des contraintes de mise en œuvre (exemple : sécurité, confidentialité, capacité en débit des réseaux, etc.) ainsi que des besoins associés.

Bilan des évolutions de la relation d'assistance

Evolution de l'offre TIC et des profils clients

Il y a quelques années, les clients utilisant les derniers produits et services disponibles étaient généralement des clients avertis. Aujourd'hui, côté clients, deux faits sont observés, l'arrivée des non technophiles utilisant des produits et

services innovants et la difficulté de maîtrise de l'offre TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) dans son ensemble du fait de son explosion. La conséquence de ces évolutions est la difficulté, pour le client, d'établir un prédiagnostic de sa situation et donc de répondre aisément aux questions d'orientation de son appel vers le SAV.

Evolution de l'organisation du SAV

Rappelons, en bref historique, qu'autrefois les appels au 13 (service des dérangements) concernaient le téléphone fixe et qu'un téléconseiller spécialisé répondait. Ensuite, lors du développement du mobile et de l'internet, plusieurs services d'assistance répondaient à des problèmes respectivement identifiés. Aujourd'hui, avec la convergence des univers fixe, internet, mobile, TV, les frontières s'effacent pour les équipes SAV qui ont été réorganisées et doivent répondre aux demandes d'assistance "multiservices".

Par ailleurs, l'évolution de l'opérateur vers un statut privé a conduit à définir plusieurs modes d'assistance, services dits du SAV, services payants et services hors périmètre du SAV. Les téléconseillers doivent ajuster leurs prestations à ces nouveaux périmètres d'intervention, or les outils ne présentent pas clairement les périmètres et comportent un certain nombre d'incohérences qui gênent les décisions du téléconseiller.

Evolution des profils des téléconseillers

De profils internes et spécialisés par type de produits et services, les SAV sont passés à des profils plus généralistes avec des équipes internes, externes et mixtes. Aujourd'hui, les téléconseillers travaillent en plateaux de 30 à 150 personnes avec des soutiens métiers et des managers. Deux profils coexistent pour le SAV étudié :

- un profil "d'internes", ensemble hétérogène composé d'un personnel issu d'une disparité de recrutement, d'une moyenne d'âge supérieure à 35 ans, avec des parcours métiers différents,
- un profil "d'externes", ensemble relativement homogène composé d'un personnel généralement jeune (moyenne d'âge inférieure à 35 ans) et de niveau de formation similaire (Bac + 2 en informatique ou communication).

Ajoutons que le "turn over" et la période en poste (environ 5 ans) conduisent à un nombre toujours important de téléconseillers débutants à former et à encadrer, phénomène récurrent observé par Buscatto 2002. Ces évolutions des profils des téléconseillers s'accompagnent d'un risque d'hétérogénéité de traitement selon le profil du téléconseiller et l'organisation du travail, hétérogénéité qui renvoie à la question de la fiabilité du service et de l'image de l'entreprise du point de vue du client.

L'évolution des profils clients, des profils téléconseillers et des équipes SAV amène un besoin fort au niveau des outils qui doivent soutenir l'interaction avec le client tant pour guider le téléconseiller dans sa maîtrise de l'offre, que dans son questionnement auprès du client.

Analyse de l'intégration des outils dans l'activité des téléconseillers

Plusieurs outils à articuler

Le premier outil, automatique, que rencontre le client appelant le SAV, est le Service Vocal Interactif (SVI), destiné à catégoriser sa demande pour orienter son appel vers le service adéquat. En manque de repères, le client est souvent en difficulté pour choisir parmi les propositions du SVI, ce qui se traduit par un défaut de filtrage et donc d'affectation des appels aux équipes spécialisées. Les téléconseillers se retrouvent alors à devoir traiter un large spectre de problèmes car les réacheminements d'appels ne sont pas envisagés.

Une piste d'amélioration serait d'étudier les moyens de repérer les bons critères d'interrogation pour définir des registres sémantiques adaptés aux problèmes et aux profils des clients en lien avec les offres actuelles.

Une fois la relation établie avec le téléconseiller, plusieurs outils participent à l'interaction avec le client. Un outil CRM (gestion des dossiers clients comportant l'historique des interactions client-opérateur), passage obligé pour le traitement de l'appel du client, intègre une grande partie des outils du système d'information client et technique (exemple : fiche client, facture, outils de mesure de performance de la ligne téléphonique,...) et constitue l'outil principal de l'activité. D'autres outils spécifiques, dont l'OAD, sont accessibles en fonction des besoins. Nous proposerons plus loin des pistes d'amélioration concernant l'aspect "script" et l'articulation avec l'OAD.

Sur chaque poste de travail, un module de gestion de présence permet au téléconseiller de se déclarer en pause, en communication, en recul (mode utilisé pour terminer un dossier par exemple) ou en formation. Ces informations sont relayées au poste du superviseur. Sur certains sites, le repérage d'une communication qui se prolonge alerte un soutien qui pourra se déplacer auprès du poste de travail.

Un système de Couplage Téléphonie Informatique (CTI) gère les flux d'appels en relation avec le système de supervision du responsable de plateau. Selon le type de management, un bandeau d'affichage sur le plateau rend accessible ou non à tous le suivi de la charge de travail et le statut des postes de travail (en pause, en communication,...), ce qui peut être vecteur de stress ou, en cas de moindre affluence, facilitateur d'autonomie individuelle pour gérer les temps de pause ou d'autoformation.

Pour Ben Yedder (2006), la performance d'un centre d'appel est déterminée par trois facteurs : la technologie, les téléopérateurs et les modes de management. Le management est notamment essentiel dans la gestion des émotions inhérentes à l'activité (Cousin 2002 ; Grosjean et Ribert-Van De Weerd 2003). Cependant, nous ne présenterons pas ici notre analyse des outils du management bien que nous ayons observé qu'ils impactent fortement l'activité des téléconseillers.

En parallèle à l'utilisation de ces outils, nous avons considéré les acteurs de leur conception et de leur mise à jour (système d'information, configurations tech-

niques et organisationnelles) sans oublier les producteurs de références d'usages (marketing) et de supports (rédacteurs des sources documentaires).

Pour intégrer les besoins de l'activité, les outils doivent prendre en compte les évolutions du contexte actuel avec, entre autres, l'évolution des problèmes à traiter puisque, pour les clients comme pour les téléconseillers, elle se traduit par une difficulté de maîtrise des offres et services due à leurs diversités, à leurs combinaisons multiples et à leurs évolutions constantes. Dans ce sens, l'explosion de l'offre et les évolutions des populations en interaction dans la relation d'assistance ont conduit à développer les supports et les guides de l'interaction via, d'une part, la base de connaissances OAD et, d'autre part, des scripts à différents niveaux.

Une base de connaissance à ajuster aux nouveaux besoins

L'OAD était initialement une base de connaissance composée de notices et de fiches descriptives d'équipements ou de services. Cette base de connaissance comporte aussi maintenant des fiches de diagnostic et de résolution de problème. Une fiche ou point d'entrée peut comporter entre 1 et 50 pages d'affichage et l'OAD contient près de 2000 points d'entrée, ce qui représente plus d'un millier de pages. Les contenus des fiches sont hétérogènes dans leur forme et leur contenu. Conçues il y a une dizaine d'années, les premières fiches proposent un contenu plutôt "technique", voire spécialisé sur un élément particulier (exemple : modem), elles sont descriptives et non interactives. Depuis environ deux ans, les nouvelles fiches présentent un contenu beaucoup plus vaste, dépassant l'objet technique pour considérer l'offre (exemple : voix sur IP et non seulement téléphone IP), et incluent des modules interactifs permettant de simuler l'environnement du client et de le guider pas à pas. Ces dernières fiches sont aussi appelées "fiches scriptées" pour signaler la présence de modules de scénarios détaillés, parfois illustrés et interactifs.

L'expertise ergonomique a soulevé des problèmes d'interface et l'étude terrain a permis d'évaluer l'impact des défauts de l'interface. Ont été repérés, des problèmes d'accès aux fiches via des modules de recherche au comportement non standard, des problèmes de présentation des résultats utilisant des critères de pertinence sans lien avec l'activité du téléconseiller, des problèmes de navigation inter-fiches, des problèmes de gestion de la base (mise à jour des fiches, enrichissement de la base pour inclure de nouvelles évolutions comme les changements de versions, prises en compte des demandes d'évolution des téléconseillers).

Ces problèmes d'utilisation provoquent notamment une remise en cause de la fiabilité perçue de la base de connaissances par les téléconseillers et la construction de stratégies de contournement pour l'accès aux fiches. Ainsi il a été observé que beaucoup de téléconseillers apprennent des chemins d'accès et des mots clés pour obtenir certaines fiches qu'ils souhaitent atteindre, sans passer par les modules de recherche de l'OAD, que certains téléconseillers ayant une ancienneté de plus d'un an parviennent à mémoriser une cinquantaine de fiches de l'OAD et à maîtriser toutes les séquences à suivre pour plus de 50% des cas rencontrés, s'estimant ainsi capables de les traiter sans aucune aide. Restent des

situations nouvelles (évolution constante des offres), rares ou inconnues pour lesquelles chaque téléconseiller, quels que soient son profil et sa compétence, déclare utiliser les aides qui lui sont proposées. D'ailleurs il a été rapporté que, si la liaison vers le serveur OAD est coupée, l'activité de tous les téléconseillers s'arrête, que ces téléconseillers soient novices ou non. On peut aussi noter que les téléconseillers utilisent et plébiscitent les nouvelles fiches scriptées proposant des scénarios de résolution de problèmes pour les nouvelles offres, même si leur fréquence de consultation diminue avec leur mémorisation.

Les problèmes d'utilisation de l'OAD repérés lors de l'étude ergonomique ont fait l'objet d'une étude des processus de conception et de gestion de l'OAD. Cette approche a montré les lacunes d'utilisation des potentialités de l'outil par les ingénieurs chargés de faire la mise à jour et la conception des fiches (défaut d'utilisation du thésaurus, règle de construction des mots clés non stabilisée, manque de suivi des feuilles de style,...). La prise en compte de ces experts techniques gestionnaires de la base de connaissance a conduit à ouvrir le débat sur les liens entre logiques de construction et de mise à jour de la base de connaissance et logiques d'utilisation.

Un ensemble de recommandations d'évolution a été proposée pour améliorer l'interface quant aux problèmes décelés précédemment, ainsi qu'une piste d'amélioration pour l'avenir avec la mise en place d'un processus de collaboration systématique entre les experts techniques gestionnaires de l'OAD et les téléconseillers. L'objectif est de prendre en compte, dans la conception des fiches, les logiques d'usage et les besoins des téléconseillers en interaction avec les clients.

Avec l'évolution de l'OAD vers des fiches scriptées, se pose la question de l'articulation de la base de connaissance avec les autres outils des téléconseillers : intégration des fiches OAD scriptées dans le script CRM, indépendance complète entre script OAD et script CRM ou articulation entre les deux par des passerelles bien identifiées. Nous avons entamé cette réflexion avec les téléconseillers et, parallèlement, avec les concepteurs d'outils. Il semble intéressant de développer les articulations entre scripts pour faciliter la continuité de l'interaction avec le client.

Le développement des scripts dans différents outils

L'observation des activités des téléconseillers et de leur environnement de travail nous a montré que des scripts étaient présents à plusieurs niveaux de l'interface du téléconseiller. Ces scripts, repérés ou non comme tels, provenant de diverses sources et entités, visaient différentes phases de l'interaction avec le client et n'étaient pas coordonnés entre eux :

- un script, provenant du marketing présente une charte de comportement dont l'utilisation est fortement conseillée dans le cadre des cinq grandes étapes de l'interaction avec le client qu'il définit. Il est accessible, sous forme papier ou sous forme de pop up, à l'ouverture d'une session de l'outil CRM,
- un script, conçu par l'équipe en charge de l'outil CRM, définit un cadre de "questions/actions" pour aider le téléconseiller dans le diagnostic du problème et permet de tracer toutes les interactions avec le client. Il se

présente sous forme d'organigramme ou de listes, dans l'outil CRM de suivi des dossiers clients. L'utilisation de ce script est recommandée mais non obligatoire. A l'issue de l'interaction avec le client, l'outil CRM propose, en cas de non utilisation du script proposé pour traiter l'interaction avec le client, un formulaire récapitulatif de l'interaction avec une zone de commentaires pour le téléconseiller, le tout venant alimenter le dossier client,

- des scripts, développés par les concepteurs de l'outil OAD, proposent des aides à la résolution de problèmes techniques et font le lien avec la base de connaissances permettant aux téléconseillers de consulter des fiches d'information technique et des notices, avec, pour certaines, des simulations poussées et interactives,
- des scripts "internes", développés par des téléconseillers eux-mêmes, sont proposés en accès libre dans un outil interne et local. Ces scripts d'aide à la résolution de problèmes non encore traités par le système d'information (exemple : le domaine « réseau » n'ayant pas encore fait l'objet d'interfaçage entre les applications métiers et les outils de SAV) couvrent tout le spectre de l'interaction avec le client en intégrant des séquences des scripts du CRM et des notices de l'OAD. Ces scripts sont très détaillés, allant jusqu'à la reprise et à l'assistance illustrée de certaines parties du script du CRM.

Aux différents niveaux des interactions avec le client, les scripts ont pour objectif de soutenir l'intervention du téléconseiller en proposant des cadres de comportement, de questionnement et de solutions, aussi bien pour les sites SAV internes qu'externes. Notre étude a montré que l'émergence des scripts est à mettre en relation avec l'explosion de l'offre et l'évolution des populations en interaction dans la relation d'assistance. Elle correspond à un réel besoin de supports d'informations précis qui guident l'interaction. Cependant, si les scripts semblent bien pallier certaines difficultés, ils posent aussi des questions quant à l'organisation de l'activité et des outils.

Les problèmes liés à l'utilisation des scripts

L'étude terrain approfondie a montré que certains a priori et approches "de surface" pouvaient donner des idées fausses sur l'utilisation et la pertinence des scripts. En effet, à l'observation comme en entretien "de premier abord", nombre de téléconseillers déclarent ne pas ou peu utiliser les scripts de l'outil CRM ni ceux de l'OAD, voire ceux du marketing et ne pas les percevoir comme une aide dans leur relation avec le client. Ce type de résultats s'accorde avec les principes méthodologiques présentés par Buscatto (2004) quant à la nécessité de plusieurs niveaux d'incursion sur le terrain d'étude.

Certains téléconseillers dénigrent les scripts. Le recours au script est vu comme révélateur d'une mise en difficulté perçue comme un manque d'expertise. De plus, un guidage pas à pas ou encore une automatisation des procédures évoquent un abêtissement, un déni des capacités professionnelles des téléconseillers.

Concernant les automatisations, certaines sont bien acceptées car elles évitent des saisies routinières (exemple : saisie et recopie de résultats de tests) alors que

d'autres ne le sont pas car elles sont en décalage avec l'expertise métier du téléconseiller (exemple : permuter en premier une des dernières séquences d'un script modem de l'OAD car le débranchement-rebranchement résout plus de 50% des cas de problèmes rencontrés).

Dans les faits, nombre de téléconseillers avertis ont mémorisé les scripts souvent consultés, n'éprouvant plus le besoin de les visualiser, rendant leur utilisation implicite d'où leur déclaration de non utilisation.

Nous avons repéré trois impacts de ce comportement. En premier lieu, ce comportement les conduit progressivement à réaménager les scripts en fonction de stratégies personnelles heuristiques qui ne sont pas toujours fiables. En second lieu, les stratégies personnelles rendent difficile la reprise d'un script à une étape intermédiaire car les scripts présentent une logique de progression procédurale avec des étapes dépendantes les unes des autres (exemple : vérifier le branchement avant de passer telle commande puis, le cas échéant, faire une réinitialisation du système). Chaque étape est conditionnée par les précédentes et conditionne les prochaines. En troisième lieu, ce type de comportement freine la prise de connaissances des mises à jour régulières, avec le risque que le téléconseiller conserve en mémoire et utilise une version qui ne correspond plus à la réalité des clients.

Les dynamiques transverses de l'utilisation des scripts

En parallèle des problèmes d'utilisation, plusieurs dynamiques traversent l'utilisation des scripts en relation avec la perception du métier :

- l'utilisation de scripts comme moyen de formation car les scripts apportent une organisation logique des étapes de l'interaction avec le client, de la conduite de la relation à l'établissement du diagnostic jusqu'à l'assistance pour la résolution du problème. Cette dimension de la formation existe non seulement du point de vue de l'utilisation des scripts mais aussi du point de vue de leur conception ; des téléconseillers ont développé par eux mêmes des scripts très détaillés pour les cas non encore traités par les outils,
- l'utilisation du script, lorsqu'il est bien construit et en adéquation avec la logique de l'interaction avec le client, permet au téléconseiller de s'ouvrir plus largement à la relation avec le client, sans obligation de se concentrer uniquement sur la résolution du problème, à savoir quelles questions poser, quels aspects vérifier. Ainsi il lui sera possible de suivre le script en filigrane, s'assurant d'un contrôle systématique de toutes les occurrences qu'il doit traiter pour le problème, pour s'intéresser plutôt aux logiques d'usage du client, voire de le conseiller,
- l'utilisation d'un script pallie le manque d'expertise pour traiter l'interaction avec le client, défaut d'expertise pour un novice ou pour un téléconseiller en situation inédite.

Ces trois dynamiques sont reconnues pertinentes par les téléconseillers. Cependant les attentes sont différentes selon les profils et les situations rencontrées, et elles se heurtent actuellement à certaines limites dans la conception des scripts.

La conception de scripts adaptés à l'activité

Le script ne doit pas être considéré seulement "en creux" (exemple : utiliser le script quand le téléconseiller est en difficulté) car alors il est perçu négativement. Le script doit évoluer pour devenir un support "copilote" de l'interaction :

- pour informer le téléconseiller des dernières nouveautés et mises à jour de manière à éviter un décalage entre la mémorisation et la réalité,
- pour s'adapter à la stratégie du téléconseiller via une architecture visible avec des points d'accès facilement identifiables à des séquences précises (exemple : afficher les grandes étapes de l'interaction que le téléconseiller pourra ouvrir ou non),
- pour répondre aux exigences réelles de l'activité et non seulement aux logiques techniques des résolutions de problèmes, et prendre en compte le degré d'expertise du téléconseiller.

Cela suppose de concevoir des scripts à plusieurs niveaux de lecture (explications et détails optionnels), avec un traitement de l'affichage optimisé (catégories d'information, liens entre outils, types d'actions, saisies assistées,...), avec une véritable articulation et cohérence des scripts de différents outils entre eux pour permettre une continuité dans l'interaction avec le client, et avec un traçage facilité de l'interaction sur certains points clés pour permettre au téléconseiller, en cas de rappel, de ne pas recommencer l'interaction à zéro et devoir faire répéter le client.

Les entretiens réalisés auprès des téléconseillers utilisateurs et concepteurs de scripts montrent que si le prétraitement du problème existe bien avec le script et si le script est bien adapté, le guidage pas à pas, peut être perçu comme porteur d'une ouverture possible vers d'autres éléments de l'interaction avec le client. L'attention n'est plus alors uniquement centrée sur la recherche de la meilleure procédure de questions/actions, mais sur l'écoute "plus large" du client et la compréhension de son contexte d'usage. Les téléconseillers peuvent mettre en pratique cette ouverture vers l'environnement du client pour élargir l'interaction vers la formation du client (exemple : le téléconseiller peut expliquer certaines fonctionnalités offertes mais non utilisées car ignorées comme l'ouverture d'une seconde boîte aux lettres ou encore l'utilisation des onglets), ou vers du conseil comme proposer des services qui correspondent au contexte du client (exemple : le fait d'entendre des voix d'enfants peut conduire le téléconseiller à aborder l'offre du contrôle parental). Dans ces conditions, le script ouvre le passage de la relation de dépannage du client à la relation d'assistance à l'usage. On retrouve ici l'idée développée par Cousin (2002), qui évoque l'évolution des compétences du téléconseiller vers l'écoute, qualité revendiquée comme valorisante par les téléconseillers eux-mêmes et recherchée par l'entreprise en tant qu'engagement de la personne dans la relation client.

La prise en compte de ces exigences nécessite d'intégrer les logiques d'utilisation réelles et donc d'intégrer les téléconseillers dans la conception de ces scripts, facilitant ainsi les remontées terrain en termes de logiques d'usage (exemple : vocabulaire employé, manipulations les plus fréquentes, défauts

d'apprentissage,...). Dans ce cadre, l'exercice de conception est formateur et "valorisant" vis-à-vis de l'expertise et le script vise à transférer la compétence et le savoir faire vers d'autres téléconseillers afin d'alléger leur charge cognitive.

Des pistes de réflexion pour les scripts

Les scripts posent non seulement la question de leur rôle dans l'interaction du téléconseiller avec le client mais aussi du statut du téléconseiller dans son activité. Les scripts ont pour rôle principal de fiabiliser le traitement de la demande du client. Ils doivent répondre à plusieurs objectifs :

- apporter un cadre solide et stable pour structurer et soutenir l'interaction avec le client car le savoir client et le savoir métier sont au cœur de l'activité (Benedetto, 2001),
- former de façon adaptée (plusieurs niveaux de lecture) et continue (information sur les mises à jour) les téléconseillers,
- réduire la charge mnémorique, le stress mais aussi l'ennui du téléconseiller, en assistant les étapes ou éléments essentiels du questionnement tout en élargissant le champ des compétences (aspect formation), notamment dans le cas de nouvelles offres multiservices. En effet, le stress et l'ennui sont cités comme les principales et premières causes de démission dans les centres d'appels (Fournier 2000),
- adapter le mode de management en intégrant le soutien à la dynamique relationnelle initiée par le téléconseiller avec son client, l'expert-soutien doit se déplacer vers le téléconseiller et non l'inverse qui impose la mise en attente du client,
- améliorer la satisfaction du client en repositionnant sa demande dans les différentes étapes de sa relation avec l'opérateur grâce au traçage automatique des vérifications effectuées et à la fiabilisation du questionnement, ce qui évite, en cas de rappel du client, de reprendre le traitement du problème à zéro,
- participer à l'enrichissement de la relation client, il ne s'agit pas de dérouler aveuglément un questionnement linéaire, mais de permettre une meilleure écoute pour faciliter une approche globale et spécifique de la situation du client, exigence qui impose un niveau de formation et donc de recrutement au moins égal à celui observé.

Conclusion

La conception de scripts a comme enjeu principal leur pertinence et leur fiabilité qui demeurent un premier objectif difficile du fait de la complexité des services, de l'hétérogénéité des profils des clients et de la permanente évolution des offres pour lesquelles le « juste à temps » du SAV demeure un second objectif difficile à atteindre. Pour s'adapter aux exigences spécifiques et génériques des interactions, les scripts demandent à être conçus en collaboration étroite avec les télé-

conseillers et les acteurs des différents outils et doivent faire l'objet de formations adaptées (simulation de cas réels). Dans le cadre du SAV étudié, l'amélioration des outils ne peut être envisagée outil par outil mais doit résulter d'une analyse sur la globalité de l'activité afin d'établir une cohérence d'ensemble des outils et une bonne articulation entre eux, conditions pour faciliter la continuité de l'interaction avec le client.

Bibliographie

- Benedetto, Marie Odile (2001). De la vente d'assurance au Customer Relationship Management. Document Séminaire, L.E.S.T. – CNRS-UMR 6123, www.lest.cnrs.fr/lesnotesdetravail/2001/benedetto/venteassupdf.pdf
- Ben Yedder, Z. (2006). *Les centres d'appels : problèmes de recherches*, 3^e tutorat collectif en marketing. Université de Pau.
- Buscatto, M. (2002). *Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique*, Sociologie du travail, 44, 99-117.
- Caïazzo, B. (2004). *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*. Dunod, Paris.
- Cesmo, (2004). *Le marché des centres d'appels en France*. Paris. <http://www.cesmo.fr/syntheses/sa-inde-synth-articles.htm>
- Clergeau, C. (2003). NTIC, *Gestion des ressources humaines et sources de la création de valeur : l'exemple des centres d'appels en front office pur*, www.cis.gsu.edu/~emonod/AIM/texts/Clergeau.doc
- Cousin, O. (2002). *Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels*. Sociologie du travail, Vol. 44, pp. 499-520.
- Fournier, C. (2000), *Turnover of Call Centers' Agents: A survival Analysis*, www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/fournier.pdf
- Grosjean, V., et Ribert-Van De Weerd, C. (2003). *Approche psycho-ergonomique du bien-être et des émotions : le cas des centres d'appel*. EPIQUE' 2003, www.inrs.fr/htm/ns234.pdf
- Pichault, F., et Zune, M. (2000). *Une figure de la dérèglementation du travail : le cas des centres d'appels*. Management et conjoncture sociale, N° 580, mai 2000.
- Valléry, G. (2004). *Relations de service et approche ergonomique : saisir le caractère dynamique et situé de l'activité au travers de l'analyse des interactions "agent-client"*. @ctivités, 1 (2), 121-146. <http://www.activites.org/v1n2/vallery.pdf>