

L'articulation invisible des acteurs de la relation de service: une condition indispensable pour répondre à la demande du client

Séminaire Ergo'Idf - 18 octobre 2011

Céline Poret (Université Paris 8 – EDF R&D)



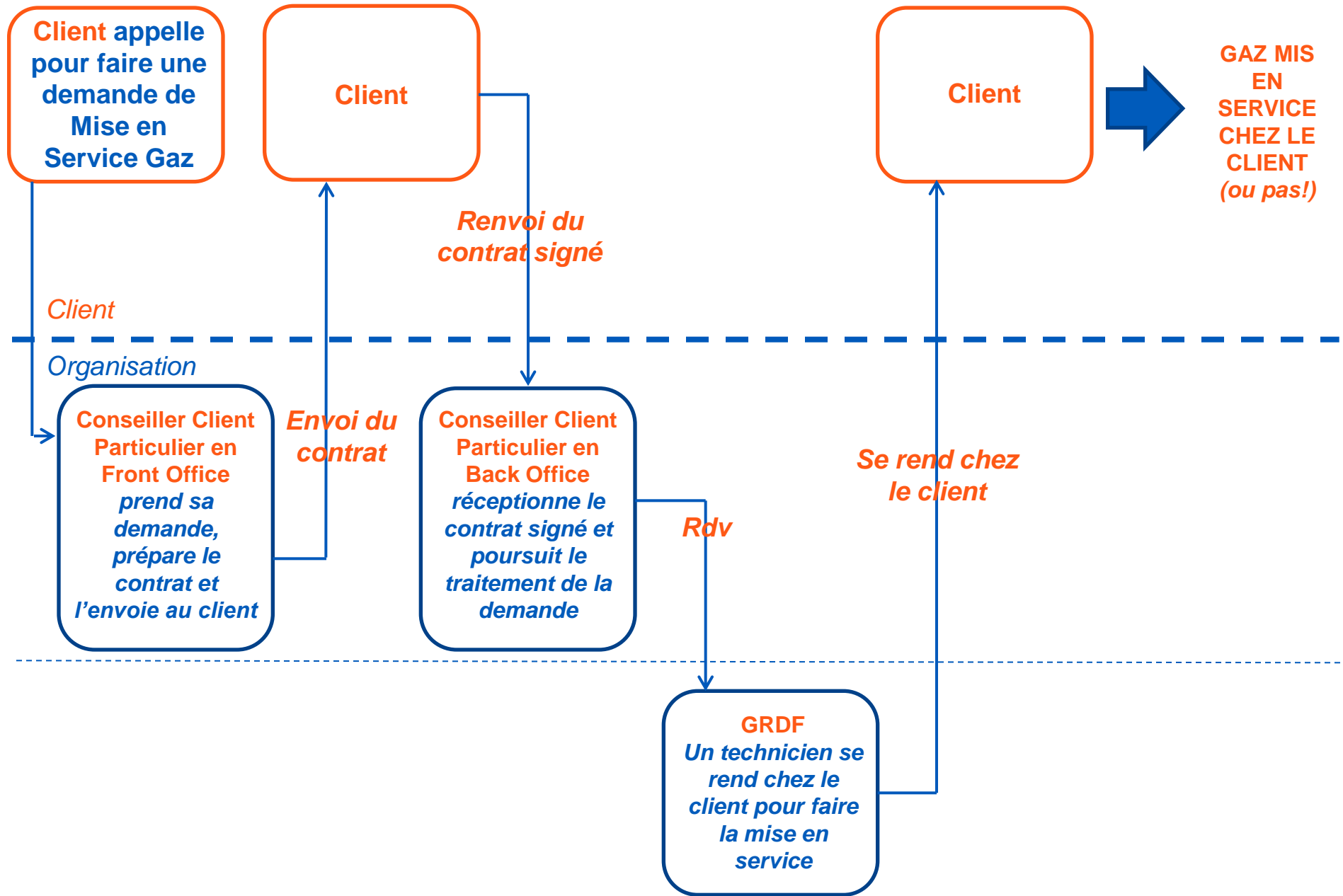
Sommaire de la présentation

- ◆ Présentation de ma problématique
- ◆ Cadres théoriques mis en œuvre
- ◆ Recueil de données
- ◆ Transcription des cas
- ◆ Prenons un cas pour illustrer...
- ◆ Modélisation selon les deux approches
- ◆ Premiers résultats
- ◆ Conclusion
- ◆ Perspectives

Présentation de ma problématique

- ▶ Problématique qui s'inscrit dans un cadre industriel:
 - Centres de Relations Clients = centres d'appels au sein desquels des Conseillers Clients sont chargés de répondre aux appels des clients et de traiter leurs demandes (front office & back office)
 - Pour pouvoir traiter certaines demandes de A à Z, différents acteurs de l'entreprise et externes à l'entreprise doivent s'en saisir et en traiter une « partie »...
 - ... en interaction avec le client et les différentes demandes qu'il peut être amené à formuler

Exemple de la mise en service Gaz:

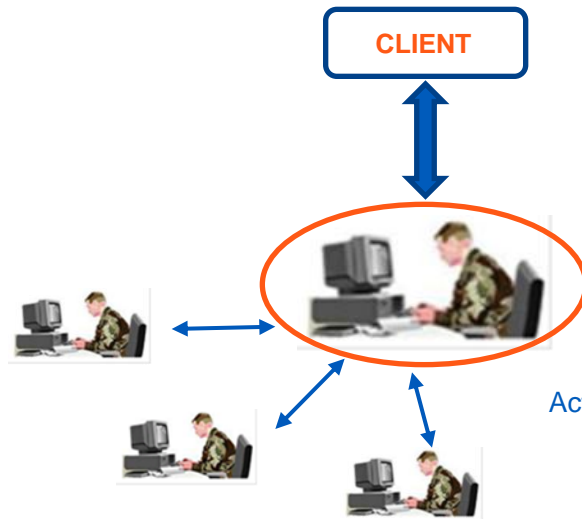


Présentation de ma problématique

- ▶ Un double objectif de mon travail de thèse
 - Connaître l'activité humaine dans la relation de service, dans ses dimensions individuelles et collectives:
 - Comment les acteurs sont amenés à travailler ensemble et à s'articuler pour répondre à cette demande...
 - en interaction avec le client et les différentes demandes qu'il peut être amené à formuler?

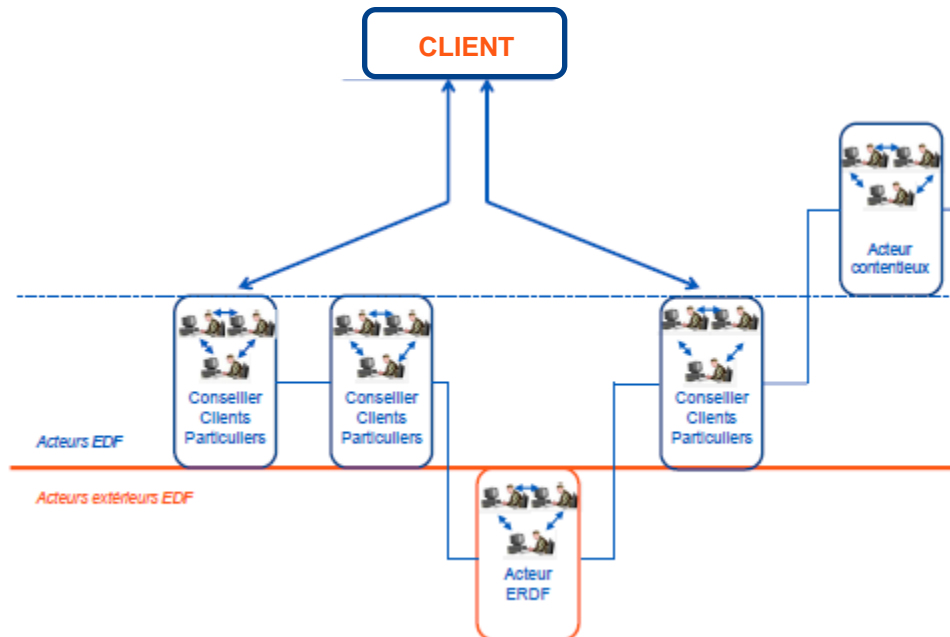
- ▶ En vue d'orienter la conception, d'ancrer cette connaissance dans une transformation:
 - Des conditions de réalisation du travail
 - De l'organisation du travail
 - Des systèmes techniques

Présentation de ma problématique



Construction de la problématique à partir de la distinction entre Collectif métier & Collectif transverse (Motté & Haradji, 2010)

Activité collective dans le cadre du **collectif métier**: les conseillers clients



Collectif transverse et continuité du traitement de la demande...

Cadres théoriques mis en oeuvre

- ▶ Volonté d'aborder cette problématique par l'intermédiaire de deux approches théoriques:
 - **L'approche du Cours d'Action (Theureau & Jeffroy, 1994; Theureau, 2004, 2006)**
 - Appréhender la façon dont l'activité d'un acteur se construit ici et maintenant et comment elle intègre ou non une activité collective de type collectif transverse au service de la continuité.
 - **L'approche instrumentale (Rabardel, 1995; Folcher & Rabardel, 2004; Folcher, 2010)**
 - Appréhender les instruments construits ou non par les acteurs au service de la continuité.

Recueil de données

- ▶ Effectué auprès de Conseillers Clients Particuliers chargés de répondre aux appels des clients et de traiter leurs demandes.
 - Enregistrement audio-vidéo de l'activité des Conseillers Clients (traces continues de la dynamique du comportement des acteurs et de leur environnement).
 - Entretiens post-traitement du cas visant la documentation de l' « ici et maintenant » (contraintes intrinsèques au terrain)
 - Chercheur assis à côté de l'acteur, caméra centrée sur l'écran d'ordinateur

- ▶ Ce recueil...:
 - ... a représenté environ 95 h d'enregistrement
 - ... a concerné 24 Conseillers Clients dont quelques uns plusieurs fois, 2 Appui-Métiers & 1 Hyperviseur
 - ... a été réalisé auprès des Conseillers Clients dans leurs activités de Front Office & de Back Office

Transcription des cas

- ▶ Transcription: version papier du film
- ▶ Objectif d'accéder au point de vue de l'acteur donc transcription en considérant:
 - Le comportement observable des acteurs
 - Ce qu'ils ont dit en cours de traitement du cas
 - Ce qu'ils ont dit en autoconfrontation ou entretien « post-traitement du cas »

Time Code	Comportement observable & Actions informatiques	Verbalisations simultanées	Verbalisations en autoconfrontation
-----------	-------------------------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

00 :54 Elle va cliquer sur une fenêtre ouverte mais abaissée en bas de son écran et affiche SGE. Elle arrive sur l'écran d'accueil de SGE. CC : « Je vais essayer d'aller faire la recherche, euh... [2 secondes] »

13 :06 Elle semble chercher quelque chose sur SGE puis finalement revient sur SIMM. Dans l'encart gauche, onglet « Histo », elle sélectionne « Lieux de consommation » et « adresse » afin de pouvoir faire une recherche par l'adresse. Un pavé avec différents champs vides relatifs à l'adresse s'affiche alors. [Le client semble lui indiquer quelque chose]

Elle inscrit le n° « 13 » dans le champ réservé à cet effet dans l'encart gauche, onglet « Histo ».

CC : « Oui, oui oui, oui. Oui tout à fait »

Elle va ensuite dans le champ réservé au nom de la rue, toujours dans l'encart gauche, onglet « Histo ». Elle clique sur la petite icône qui lui permet de rechercher le nom de la voie à partir du référentiel de La Poste. Une fenêtre spécifique s'affiche.

CC : « Alors, hop euh... [1 seconde] »

Elle inscrit une étoile dans le champ « Rue » et inscrit quelques lettres contenues dans le nom de la rue, et fait de même concernant le nom de la ville afin de lancer la recherche.

CC : « ... puis après si je n'y arrive pas, ou que je ne trouve rien, j'irai directement dans l'outil du service technique euh... [2 secondes] pour faire les recherches également. Eux ils ont vraiment toutes les informations hein »

Elle inscrit « 59 » dans la zone « Région ». Elle valide pour lancer la recherche. Un sablier s'affiche

CC : « Alors euh... [1 seconde] »

Une fenêtre listant les résultats de sa recherche s'affiche alors. 4 lignes de résultat sont affichées concernant la rue de la clef, mais seule la première n'indique pas la mention « Cédex ».

CC : « ... Donc 'Rue de la clef' »

Ergonome : « Tu peux reproduire le parcours que t'as fait pour trouver le PDL parce que ... »

CC : « Donc moi j'ai fait une recherche donc par l'adresse que le client m'a donnée »

Ergonome : « Ouais »

CC : « Donc, par l'adresse on avait le 13 euh.... [1 seconde] rue de la clef, donc Lille, dans le 59 [elle réalise en même temps les opérations dans SIMM]. Le client je lui ai demandé l'étage... »

Ergonome : « Hum hum »

CC : « Il ne savait pas du tout. Moi j'ai huit logements, ça va encore... ça aurait été un logement parisien où j'ai 175 PDL... »

Ergonome : « [rires]. Ouais »

CC : « J'aurais été un peu plus embêtée. Là je lui aurais dit tout de suite de raccrocher et de me rappeler quand il aura les informations hein. »

Ergonome : « Hum hum »

CC : « Donc là avec huit je peux encore faire la recherche euh... [3 secondes], donc je suis allée les ouvrir les uns après les autres, euh... [1 seconde] en voyant qu'il n'y en avait aucun sous SIMM... Le fait de descendre la petite flèche... [un message s'affiche, elle le lit à voix haute] donc aucun contrat n'a pu être trouvé, il me le remet à chaque fois [ce même message s'affiche à chaque fois qu'elle descend une petite flèche correspondant à un PDL de l'adresse indiquée], ça veut dire que je n'ai aucun client créé sous SIMM... »

Prenons un cas pour illustrer...

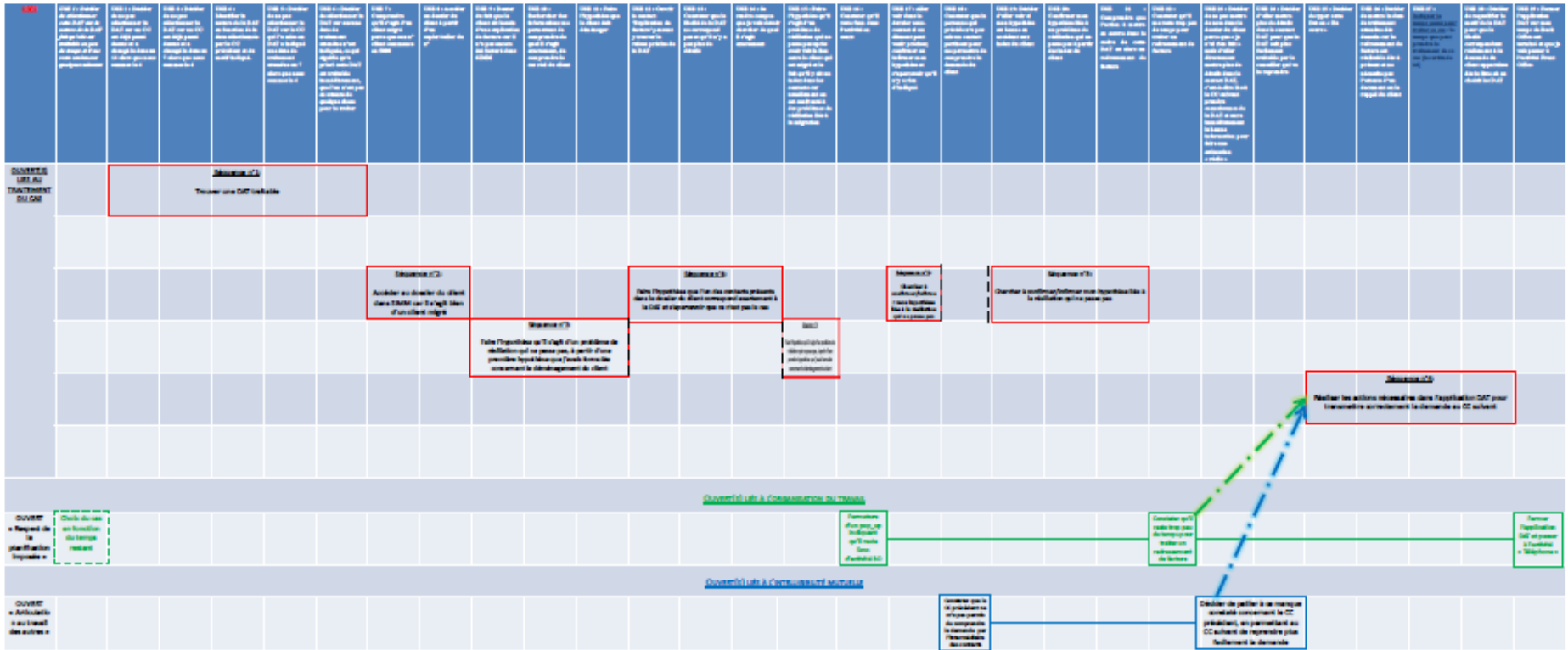
► Cas de traitement d'une Demande à Traiter (DAT)

- *La Conseillère est en Back-Office « Traitement des DAT ». Il lui reste 5mn en temps de Back Office car après elle passe en Front Office. Elle sélectionne un cas de DAT ayant pour motif une explication de facture. Au fur et à mesure qu'elle tente de traiter le cas elle s'aperçoit qu'en fait il s'agit d'un redressement de facture. Elle n'a plus le temps de réaliser les actions nécessaires pour faire ce redressement et décide de permettre une reprise ultérieure plus aisée de cette demande par un autre conseiller.*

Modélisation du cas selon l'approche du Cours d'Action

- ▶ Identification des Unités Significatives Élémentaires (USES), des séquences & macro-séquences

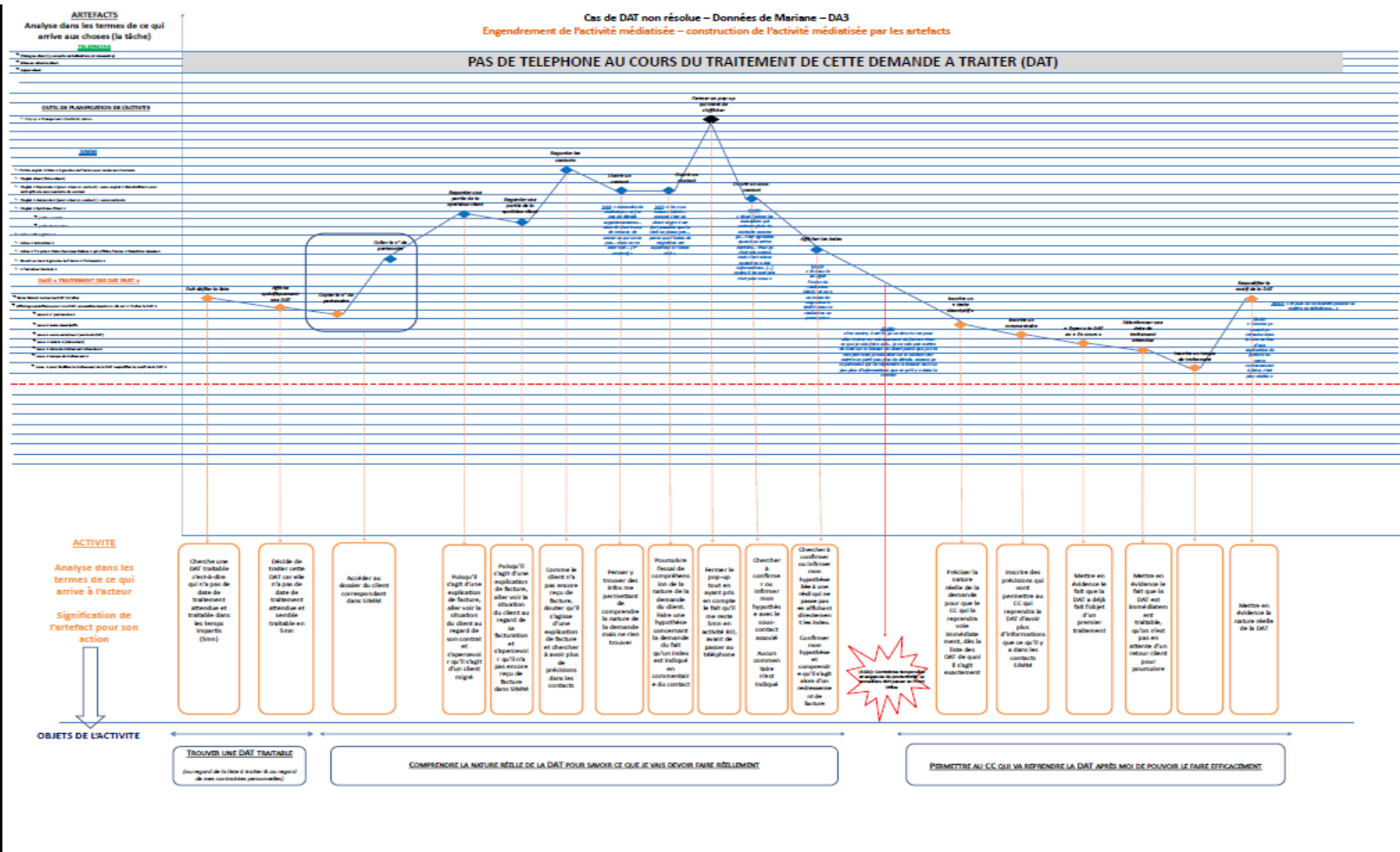
- ▶ Mise en évidence des différents engagements de l'acteur concomitants au traitement du cas



- Mise en évidence d'une structuration de l'activité individuelle du Conseiller Clients par une activité collective orientée vers la continuité
- Possibilité d'ancrer cette connaissance en conception: exemple du traçage automatique au service d'objectifs de productivité et d'exhaustivité

Modélisation du cas selon l'approche instrumentale

- ▶ Entrée par les artefacts et mise en évidence des différents artefacts / parties d'artefacts mobilisés au cours du traitement du cas, afin d'identifier les instruments construits par les acteurs



- ▶ Modélisation en cours de précision...
- ▶ D'ores et déjà, objets de l'activité tournés vers la continuité du traitement de la demande, tournés vers les autres
- ▶ Etape suivante: identification des instruments au service de cette activité

Premiers résultats

- ▶ Mise en évidence de la structuration de l'activité individuelle des acteurs de la relation de service par une activité collective orientée vers la continuité
- ▶ Cette activité collective peut se réaliser de différentes façons:
 - **Traces laissées dans les outils informatiques** pour permettre au conseiller suivant de reprendre la demande (mettre le PDL dans le contact, re-typer une demande pour que le suivant sache de quoi il s'agit...);
 - **Implication du client** dans cette articulation (donner au client son PDL et son PCE que j'ai mis du temps à retrouver...)

Conclusion

- ▶ Cette activité collective au service de la continuité est invisible pour l'organisation:
 - alors qu'absolument indispensable pour répondre à la demande du client.
 - et se réalise alors même que l'activité est fortement impactée par une évaluation de la performance individuelle (*« lui il a de la chance il va faire sa vente de gaz alors que moi je ne l'ai pas faite... »*)
- ▶ Caractéristique de cette activité dans la relation de service: gestion d'objectifs antagonistes (*Caroly, 2002*)
 - Le conseiller client peut être amené à aller contre ses propres intérêts pour porter une qualité de service d'ensemble
 - Ce qui questionne la pertinence des objectifs de performance actuels...

Conclusion

► Le rôle de la modélisation jusqu'à cette étape:

- Rendre tangibles et organisés des phénomènes qui ne le sont pas
- Mettre en évidence des phénomènes qui étaient passés inaperçus lors de l'observation en situation et lors du visionnage des vidéos

► Notre objectif pour la suite...

- La modélisation comme permettant d'articuler différents acteurs de la conception, dont les ergonomes, pour ancrer cette connaissance de l'activité humaine dans la relation de service dans la conception.

Perspectives...& envies!

Connaître l'activité humaine dans la relation de service, dans ses dimensions individuelles et collectives...:

- ▶ Terminer la définition du modèle analytique
- ▶ Mettre en œuvre ces modèles pour d'autres cas
- ▶ Comparer nos modélisations & Analyser

Perspectives...& envies!

... Pour contribuer à la conception:

Favoriser la réalisation de cette activité collective en agissant sur:

► L'organisation du travail:

- Que peut-on dire du « découpage » Front Office/Back Office au regard des caractéristiques de l'activité dans la relation de service? Quelle(s) alternative(s) cohérente(s) avec les caractéristiques de l'activité pouvons-nous apporter?
- Que peut-on dire des objectifs de performance individuels sur des « bouts » de traitement de la demande du client? Et que pouvons-nous apporter?

► Les systèmes techniques:

- Graphe interactif
- Outils de gestion

► Souhait d'articulation avec les sciences de la gestion

Merci de votre attention