

## Transposer le modèle des centres d'appel au service public ? Étude de trois centres de contact municipaux

*Can the model of call centers be transposed to the public service? A study of three municipal contact centers*

Caroline Tahar

---



**Electronic version**

URL: <http://journals.openedition.org/pmp/9280>  
ISSN: 2119-4831

**Publisher**

Institut de Management Public (IDPM)

**Printed version**

Date of publication: 1 April 2015  
Number of pages: 147-169  
ISBN: 978-2-7430-2099-6  
ISSN: 0758-1726

**Electronic reference**

Caroline Tahar, « Transposer le modèle des centres d'appel au service public ? Étude de trois centres de contact municipaux », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 32/2 | 2015, mis en ligne le 09 mai 2019, consulté le 16 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/9280>

---

## Transposer le modèle des centres d'appel au service public ? Étude de trois centres de contact municipaux

03

➤ **Caroline Tahar**

*Maître de conférences, CREM UMR CNRS 6211, IGR – IAE - Université de Rennes 1  
11 rue Jean Macé, CS 70803, 35708 Rennes cedex 7*

### Résumé

Les mutations du service public ont conduit à une réflexion sur la qualité de service rendu à l'utilisateur et parfois à l'usage d'outils de gestion issus du secteur privé.

À travers une recherche qualitative menée sur trois centres de contact municipaux, nous avons cherché à comprendre si le système de contrôle issu des centres d'appel d'entreprise est transposable au service public.

Cette recherche met en évidence que la transposition est possible mais qu'il existe des facteurs de contingence. Si les dispositifs sont identiques, leur usage diffère. En particulier, dans les centres de contact municipaux, la productivité n'est pas considérée comme prioritaire. Nous présentons les trois raisons qui expliquent cette différence.

© 2015 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Mots clés :** contrôle, service, productivité, temps, service public, centre d'appel.

### Abstract

**Can the model of call centers be transposed to the public service? A study of three municipal contact centers.** Mutations in the public service have led to a reflection on the quality of service provided to the user, and sometimes to the implementation of management tools originating from private sector companies.

Through a qualitative research conducted in three municipal contact centers, we study whether control system from corporate call centers can be transposed to public sector organizations.

This research highlights that the transposition is possible, but contingency factors do exist. While management tools are similar, they are used differently. Notably, productivity targets

\*Auteur correspondant : [caroline.tahar@univ-rennes1.fr](mailto:caroline.tahar@univ-rennes1.fr)

doi : 10.3166/pmp.32.147-169 © 2015 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

are not considered a priority in public sector call centers. We elaborate the three reasons that can explain our observations.

© 2015 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

**Keywords:** control, service, productivity, time, public service, call center.

---

## Introduction

À partir de la fin des années soixante d'importantes réformes se succèdent pour adapter, moderniser, rationaliser l'administration et la rendre plus efficace. Progressivement, l'usager devient le « *point de mire* » de ces réformes (Jeannot, 1998). Répondre à ses attentes en termes de qualité de service tout en maîtrisant les dépenses publiques est une priorité. Les services publics se dotent ainsi d'outils de gestion. La mise en œuvre d'un véritable contrôle de gestion est l'un des enjeux majeurs de cette modernisation de la gestion publique (Naulleau, 2003). La circulaire du 21 juin 2001 le définit comme « *un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus* ». Toutefois, Naulleau (2003) précise que « *donner du sens à cette démarche est une condition essentielle de sa réussite* ».

Ainsi, de nombreux services publics cherchent des solutions nouvelles en termes d'organisation pour fournir une meilleure qualité de service tout en maîtrisant leurs coûts. Parmi les facteurs de qualité de service, la gestion du temps, et notamment la question de l'attente et des délais, est considérée comme essentielle par les usagers des services publics (Cornut-Gentille, 2010). Pour répondre à leurs attentes, des collectivités et des administrations ont mis en place une organisation de leur accueil téléphonique qui s'inspire des centres d'appel d'entreprise. Ce choix peut paraître étonnant pour des services publics compte tenu de l'organisation de ces « *usines modernes* » (Buscatto, 2002). Le contrôle, entendu comme « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité* » (Chiapello, 1996), y est très prégnant. Il s'inscrit dans une conception large du contrôle de gestion, processus par lequel responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour accomplir les objectifs de l'organisation (Anthony, 1993). Il concerne tant les comportements que les résultats (Ouchi et Maguire, 1975).

Nous nous sommes donc intéressés à la question de la transférabilité à un service public de cette organisation issue du monde de l'entreprise et des systèmes de contrôle qui y sont liés. Plus précisément, nous avons cherché à comprendre si le contrôle dans les centres d'appel publics est exercé de la même manière que dans ceux du secteur privé. Nous avons choisi d'étudier le point de vue de ceux qui ont pensé le contrôle et le mettent en œuvre, les responsables de ces centres. Pour répondre à cette question, nous avons mené une recherche au sein de trois centres de contact publics. Notre étude porte sur des centres municipaux car les mairies sont des administrations généralistes, elles représentent le service public de proximité par excellence (Lachaume, 1997). Du fait du caractère exploratoire de cette recherche, nous avons adopté une démarche qualitative. Elle nous a permis de mettre à jour les similitudes et les différences relatives au contrôle mis en place entre centres privés et centres publics. À travers cet article, nous expliciterons les enjeux de la gestion du temps dans les services publics et nous verrons les réponses apportées par les centres d'appels (1).

Nous préciserons ensuite les modalités de la recherche qualitative menée et présenterons nos terrains (2). Puis nos résultats seront analysés et confrontés à la littérature existante (3).

Cette recherche met en lumière la contingence de la transférabilité de l'organisation en centre d'appel. Si les dispositifs techniques et organisationnels ainsi que les indicateurs sont identiques, leur usage diffère. Dans les centres municipaux étudiés, la productivité n'est pas considérée comme prioritaire. Trois raisons expliquent cela. La première est liée à la très grande diversité des activités des mairies. La deuxième découle de la mission de service public de ces centres. Enfin, ne pas se focaliser sur cet indicateur permet paradoxalement de réduire le nombre d'appels à moyen terme.

## **1. La gestion du temps : enjeux des services publics et réponses des centres d'appel**

Souvent critiqués sur leurs délais de traitement et d'attente, de nombreux services publics s'intéressent à cet aspect de la qualité de service (1.1). Pour répondre aux attentes de leurs usagers en matière de réduction des délais tout en maîtrisant leurs coûts, des mairies se sont inspirées des réponses apportées par les centres d'appel d'entreprise (1.2).

### **1.1. Les enjeux de la gestion du temps dans les services publics**

La prise en compte des attentes des usagers en matière de gestion du temps s'inscrit dans une évolution globale des services publics orientée vers la modernisation et l'amélioration de la qualité de service. Cette préoccupation ne concerne pas uniquement les administrations. Pour toute activité de service, gérer le temps est un enjeu central.

#### ***La prise en compte de la gestion du temps dans les services publics***

Si les réformes de la gestion publique se succèdent depuis la fin des années soixante, ce n'est qu'à partir de 1994 que les démarches qualité se généralisent (Barouch, 2010) ainsi que l'usage des premiers outils qualité. De nombreuses administrations se lancent dans des démarches de certification (ISO 9001 ou inspirées par cette norme), des chartes d'accueil sont créées, exprimant des engagements sur l'accueil du public, des indicateurs visant à mesurer la qualité de service sont développés. Dans les années 2000, cette évolution s'accélère. Le Cadre d'autoévaluation des fonctions publiques (CAF) est mis en place en 2002. S'inspirant de l'EFQM, il permet aux organisations publiques d'entrer dans une démarche d'amélioration continue de leurs performances en s'appropriant les techniques de management par la qualité totale. La principale originalité du CAF est liée au fait qu'il précise quels sont les résultats attendus d'un service public (Barouch, 2010). En 2005, la *charte Marianne*, charte générique de l'accueil des usagers, est appliquée par tous les services de l'État et a vocation à s'étendre aux autres services publics. Elle généralise le principe d'engagements de service et reconnaît le rôle décisif de l'accueil des usagers pour améliorer la qualité de service. De nombreuses administrations initient des démarches qualité, allant pour certaines jusqu'à la certification (Qualimarianne, Qualiville, Qualibib, ISO 9001, etc.).

L'amélioration de l'accueil et des relations avec les usagers a conduit de nombreux établissements publics à s'intéresser à la gestion du temps (Jeannot, 2001) et à son impact sur la satisfaction des usagers. Des mairies s'engagent dans cette démarche (Hervé, 2001). Ainsi, de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux outils de gestion sont mis en

place. Des standards temporels sont définis, des objectifs sont fixés, le chronométrage est instauré, la productivité est mesurée dans de nombreux services publics, des caisses d'allocations familiales (Mazet, 2007) aux hôpitaux (Belorgey, 2011), afin de réduire la durée des opérations, l'attente et d'améliorer le rendement des moyens publics.

Cependant, les indicateurs qui en découlent prêtent à discussion quant à leur fiabilité et aux effets paradoxaux qu'ils pourraient avoir. Ainsi, en 2010 un rapport parlementaire sur la qualité de services publics souligne le fait qu'« *un délai moyen cache des situations extrêmes intolérables* » (Cornut-Gentille, 2010). Belorgey (2011) évoque également le risque de privilégier l'accroissement de la productivité au détriment de la qualité du service. Ce calcul à court terme peut se révéler coûteux sur le moyen terme car il engendre des retours plus fréquents d'usagers dont la demande n'aurait pas été entièrement satisfaite. À propos de la gestion du temps dans les hôpitaux, Belorgey (2011) met en garde contre les effets paradoxaux des indicateurs de productivité :

« *Cette hausse de la productivité n'est qu'apparente. [...] À la limite, un service très « performant » [...] pourrait renvoyer chez eux après les avoir vus très vite des patients qui reviendraient plusieurs fois pour la suite de leurs soins : le temps de passage moyen diminuerait, tandis que le nombre de ces passages, signe trompeur de l'activité du service, augmenterait. Tous les indicateurs seraient donc excellents. Seule une approche raisonnant non plus sur la fiction d'un épisode isolé dans la trajectoire de soin du patient, mais sur celle-ci dans son ensemble, peut remédier à cette vision partielle des choses.* » (Belorgey, 2011)

À partir du même secteur d'activité, Angelé-Halgand et Garrot (2014) prolongent cette analyse. Ils mettent en évidence la nécessité d'un contrôle qui ne considérerait pas l'épisode isolé comme unité de mesure. Ils plaident pour une vision globale du parcours du patient, que l'on pourrait qualifier de processuelle, basée sur « *l'intégration des interventions des différents maillons de la chaîne de soins, [...] en articulant les épisodes le long d'une problématique de santé, désignée sous le terme de « cycle » de soins* » car la valeur créée pour le patient ne peut être appréhendée qu'à ce niveau.

La généralisation dans les services publics des normes chronométriques, des indicateurs de rapidité et des ratios de performance liés au temps et aux délais peut parfois « *contribuer paradoxalement à empêcher le travail* » (Weller, 2010). Mal maîtrisée, leur mise en place peut engendrer une dégradation des conditions de travail dont pâtit la relation de service. Mazet (2007) évoque à ce sujet l'ambiguïté de la situation des agents, qui font souvent l'objet d'injonctions contradictoires, ainsi « *entre la norme de performance issue des indicateurs de rapidité de réception et la personnalisation de la relation inscrite dans les textes institutionnels, les agents sont parfois obligés de faire des choix entre des normes divergentes de qualité de service* ».

Ce développement de l'usage d'indicateurs temporels témoigne de l'intérêt croissant de nombreux services publics pour la gestion du temps, une question centrale pour toutes les activités de service.

### **Gérer le temps, une question centrale pour les services**

Les caractéristiques spécifiques des services font de la gestion du temps un élément central dans ce type d'activités, qu'elles soient privées ou publiques. De nombreux travaux académiques ont mis en évidence l'importance de cette question pour le bénéficiaire de service, notamment en ce qui concerne l'attente et les délais, mais également pour le prestataire.

Tout service est une coproduction (Zeithaml *et al.*, 1985) réalisée conjointement par le prestataire et le consommateur. Ce dernier a un rôle à jouer dans la réalisation de la prestation contrairement à ce qui se passe pour la fabrication d'un produit. Il en est à la fois le coproducteur et le consommateur et parfois même la matière. Parmi les ressources que chacun (prestataire et client) va utiliser dans cette coproduction, il y a son propre temps : temps de main-d'œuvre et d'équipement pour l'un, temps personnel pour l'autre.

Inclus dans le processus de production (Grönroos, 1984), le consommateur de service est en contact avec l'outil de production. Toutefois, ce processus n'est pas homogène. Teboul et Malleret (1985) distinguent l'interface (*front office*) qui concerne les opérations à forte interaction avec le client et le support (*back office*) qui correspond à un ensemble d'opérations sans contact avec lui, en appui à l'interface, en parallèle, en amont ou en aval du contact. L'inclusion du consommateur dans le processus de production a un impact important sur la qualité de service. En effet, du fait de la prédominance de l'opinion du client (Grönroos, 1984), la qualité de service est assimilée à la qualité perçue. Celle-ci ne dépend pas uniquement du résultat mais également du processus lui-même. Elle comprend donc deux dimensions (Grönroos, 1984). La qualité technique du résultat (*technical quality of the outcome*) est relative à la réalisation sans défaut de la prestation, à son résultat final. La qualité fonctionnelle du processus (*functional quality of the process*) concerne les modalités de délivrance de la prestation.

La gestion des délais et de l'attente fait partie des éléments qui vont affecter la qualité fonctionnelle du processus. La manière dont le temps du consommateur va être mobilisé dans la coproduction du service va avoir un impact sur sa satisfaction. L'attente a un effet négatif sur son évaluation de la qualité de service (Dubé-Rioux *et al.*, 1989 ; Taylor, 1994) ainsi que sur son appréciation concernant l'entreprise elle-même (Kumar *et al.*, 1997). Ainsi, même si l'attente ne constitue qu'un élément de la qualité de service, elle intervient de manière prépondérante sur le niveau de satisfaction du client (Aoufi, 2011). Les conditions de l'attente peuvent en aggraver les effets négatifs (Durrande-Moreau, 1999 ; Maister, 1985) car sa perception est très subjective (Groth et Gilliland, 2006).

Pour le prestataire, gérer les délais et l'attente est complexe du fait de deux caractéristiques distinctives des services (Zeithaml *et al.*, 1985) : leur caractère périssable (*perishability*) et l'impossibilité de produire une prestation si personne ne la consomme (*inseparability of output and consumption*). À cause de ces deux spécificités, le service n'est pas stockable. Pour Meyssonier (2012), c'est pour cette raison que « *le problème des points d'activité (coups de feu) et des files d'attente (queues) est au cœur de la gestion opérationnelle des activités de service. Le non-stockage est à la source de tous les problèmes inhérents aux services en raison d'une capacité de production limitée face à une demande variable et parfois imprévisible* ». Cependant la gestion de l'interface de service est délicate. Tous les temps n'ont pas la même valeur, il peut parfois être nécessaire de prendre davantage de temps avec le bénéficiaire du service afin d'accroître la valeur créée pour lui, mais également pour l'organisation. En effet, le temps passé à investir dans la relation de service ou à autonomiser le client peut générer des gains et des économies significatives pour le prestataire (Meyssonier et Tahar, 2014).

Face à la question de la gestion du temps, le prestataire de service est confronté à un problème de pilotage de la performance (Lorino, 1997). Il doit minimiser les coûts liés à sa capacité de production tout en accroissant la valeur créée, y compris la qualité

de service dans sa dimension temporelle. Pour répondre à ce type de contraintes, des entreprises ont mis en place des centres d'appel. Nous allons maintenant présenter leur mode d'organisation.

### **1.2. Les réponses des centres d'appel d'entreprise**

La littérature académique relative aux centres d'appel est abondante, mais il existe très peu de travaux sur ce mode d'organisation dans le secteur public. Les articles concernent principalement des centres dont l'activité est commerciale (les téléconseillers doivent vendre durant la communication téléphonique).

Les objectifs de ce genre d'organisation sont de deux ordres (Buscatto, 2002). Le « *versant quantitatif* » consiste à éviter la perte de clients impatientes (qui auraient raccroché pour cause de temps d'attente trop long) et d'atteindre une rentabilité maximale. Le « *versant qualitatif* » s'intéresse à la qualité de service rendu au client dans tous ses aspects : rapidité, convivialité, efficacité et conseil. Les *managers* des centres d'appels doivent faire face au fait que les clients sont « *inévitablesment impatientes* » (Aksin *et al.*, 2007).

Buscatto (2002) souligne que, pour le responsable d'un centre d'appel, le « *principal objectif est clairement la productivité, favorisant ainsi l'intensification du rythme de prise d'appels des employés téléphoniques* ». Ce focus sur la productivité provient du fait que les coûts de personnel représentent 60 à 80 % du budget opérationnel. Ce mode d'organisation a une forte intensité de main-d'œuvre (*labor-intensive operations*) (Aksin *et al.*, 2007). Aussi, afin de réduire les coûts opérationnels, les employés doivent encourager leurs interlocuteurs à utiliser d'autres canaux de communication tels qu'Internet, ce qui est moins coûteux pour l'entreprise. Dans les centres d'appel commerciaux, ils sont également invités à ne pas perdre de temps et donc à mettre rapidement fin aux appels considérés comme peu rentables (Buscatto, 2002 ; Güneş et Akşin, 2004). Le taux de « *rejet* » est lié à la politique de l'entreprise (Buscatto, 2002).

Les problèmes classiques que rencontrent les centres d'appel relèvent de ce qu'Aksin *et al.* (2007) qualifient de « *vision traditionnelle du centre d'appel* ». Ils concernent la prévision des appels, l'acquisition des ressources (adaptation de la capacité de production par l'embauche de personnel) et l'organisation de cette capacité de production (planning des équipes). Il s'agit d'optimiser la capacité de production. Cela peut s'avérer difficile pour les *managers*. Ils doivent à la fois réduire (ou limiter) les coûts opérationnels et accroître la qualité de service. Pour atteindre ces objectifs potentiellement contradictoires, ils doivent déployer le bon nombre d'employés, avec les compétences adéquates, au bon moment dans l'objectif de répondre à une demande de service incertaine et fluctuante (Aksin *et al.*, 2007). Un des moyens utilisés par les centres d'appel peut consister à reporter le flux d'appels sur d'autres points de contact, notamment le site Internet de l'entreprise (Aksin *et al.*, 2007).

Cette optimisation de la capacité de production du service repose sur une organisation du travail qualifiée par Gadrey (1994) de « *rationalisation industrielle* ». Dans le même ordre d'idées, Buscatto (2002) évoque des « *usines modernes* », Bain *et al.* (2002) un « *taylorisme en col blanc* » (*white collar taylorism*). Le contrôle, entendu comme la création d'ordre et de régularité (Chiapello, 1996) y est très prégnant. De nombreux moyens sont déployés pour orienter le comportement des employés et les mettre en conformité avec la

norme fixée. L'activité y est formalisée *a priori* par des scripts et des procédures (Buscatto, 2002). *A posteriori*, le contrôle (entendu au sens de vérification des résultats) concerne des aspects quantitatifs (nombre d'appels par heure, durée moyenne de communication, durée entre deux appels, etc.) et qualitatifs (contenu, style, conformité à la politique de l'entreprise, etc.) des appels traités par les employés (Aksin *et al.*, 2007). Certains aspects qualitatifs sont souvent évalués par le biais d'écoutes des communications par les chefs de groupe (Buscatto, 2002). La fixation d'objectifs est fréquente et concerne ces deux aspects (quantitatif et qualitatif).

Pourtant, si cette organisation fait penser par de nombreux aspects à celle d'une usine, elle s'en distingue par certains aspects liés à l'hétérogénéité du service et au fait qu'il est coproduit avec le client. Ainsi les *managers* rencontrent des dilemmes nombreux et difficiles à régler (Buscatto, 2002). En particulier, la limitation du temps de traitement d'une communication interroge : « *faut-il respecter un temps de traitement moyen ou répondre aux attentes d'un client a priori difficile ?* ». En effet, la durée de communication est le résultat d'une combinaison de facteurs liée au comportement des acteurs en contact direct, employé et client, mais également au contexte (Allain et Gervais, 2008). De plus, un appel peut concerner plusieurs questions, ce qui contribue à en allonger la durée et à en complexifier le contrôle.

Malgré la prégnance du contrôle, les employés parviennent à « *se réapproprier les contraintes* » (Marcoux, 2010), retrouvant ainsi une certaine autonomie et leur subjectivité de prestataires de service qui peut s'avérer très utile pour répondre à certains appels complexes. Cette distanciation n'est pas perçue comme un problème si les résultats sont satisfaisants. En effet, Buscatto (2002) précise que l'adéquation avec le script n'est pas considérée comme un enjeu en soi par les *managers*. Par ailleurs, il souligne que les employés prennent des libertés avec les temps de pause et l'enchaînement des appels sans que cela ne suscite de remarques de la part des encadrants, à condition qu'elles restent dans la limite du « *raisonnable* ».

Aksin *et al.* (2007) considèrent que les recherches sur les centres d'appel devraient davantage explorer l'intégration de la prise en compte de la satisfaction des clients dans les systèmes de contrôle. De Véricourt et Zhou (2005) montrent également que les recherches portent principalement sur la gestion quantitative de l'attente mais ignorent souvent la qualité de la réponse apportée alors qu'elle a un impact sur le flux d'appels. En effet, les clients réitèrent leur appel lorsque leurs demandes ne sont pas correctement traitées par le téléconseiller. De Véricourt et Zhou (2005) introduisent ainsi la notion de « *résolution de l'appel* » (*call resolution*). Aksin *et al.* (2007) mettent en évidence que la qualité de service est souvent assimilée au temps d'attente pour l'appelant dans la plupart des recherches menées au sein de centres d'appel. Pourtant les clients accordent une valeur importante à d'autres dimensions de leur expérience de service, telles que la résolution au premier appel (*first call resolution*) et la compétence des agents (*perceived agent competency*) ainsi qu'à la politesse et à la convivialité.

S'inspirant des entreprises, des mairies ont mis en place des centres d'appel (ou pour certaines, des centres de contact) afin de répondre plus vite et mieux aux usagers tout en maîtrisant leurs coûts. Nous avons mené une recherche exploratoire au sein de trois d'entre eux afin de comprendre les modalités de la transposition de ce mode d'organisation et des systèmes de contrôle qui en découlent.



## 2. Une recherche exploratoire au sein de trois centres de contact municipaux

Du fait de son caractère exploratoire, cette recherche a nécessité une méthodologie qualitative. Après l'avoir explicitée (2.1), nous présenterons les trois centres de contact étudiés (2.2).

### 2.1. Une méthodologie qualitative

Cette étude a nécessité une enquête de plus d'un an au sein des centres de contact municipaux de trois villes de plus de 50 000 habitants (villes A, B et C). Nous avons utilisé des techniques habituelles de la recherche qualitative. Nous avons ainsi réalisé des entretiens semi-structurés et une analyse documentaire approfondie (Wacheux, 1996).

Du fait de la nature du caractère exploratoire de la recherche, une approche qualitative nous est apparue comme étant la manière la plus pertinente pour répondre à notre question de recherche. En effet, nous nous sommes intéressés au « *pourquoi?* » et au « *comment?* » (Yin, 1994) concernant des événements contemporains et des situations réelles dans toute leur complexité (Giordano, 2003). La compréhension du contexte et de ses nuances est essentielle dans cette recherche.

Nous avons utilisé plusieurs techniques de collecte de données. Nous avons commencé par réaliser une étude documentaire externe sur les centres de contact municipaux et sur les mairies concernées. Lorsque l'étude de terrain a débuté nous avons également collecté des données internes aux centres étudiés. Différents documents nous ont été fournis : des tableaux de bord, des grilles d'évaluation, des notes internes, des rapports d'activité, des présentations en bureau municipal, etc. Nous avons procédé à onze entretiens<sup>1</sup> d'une durée comprise entre une heure et demie et deux heures. Il s'est agi presque exclusivement de *managers* de terrain car nous nous sommes intéressés à l'organisation du point de vue des encadrants et au contrôle tel qu'il a été pensé et est mis en œuvre. Si nous avons également interrogé un téléconseiller, ce n'était pas pour avoir son ressenti sur le contrôle et l'organisation mis en place mais pour comprendre le travail des employés.

La technique de l'entretien a été prépondérante car elle permet d'aller en profondeur et d'obtenir des propos très riches (Demers, 2003). Nous avons opté pour la pratique d'entretiens semi-structurés, « *compréhensifs* », où « *le ton à trouver est beaucoup plus proche de celui de la conversation entre deux individus égaux que du questionnement administré de haut* » (Kaufmann, 2008). Elle permet d'avoir une réelle interaction entre le chercheur et le répondant. Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien très général que nous avons construit comme « *un point de départ* », « *un préparatif à la conduite de l'entretien* » destiné à « *éviter les erreurs en prévoyant les grandes orientations qu'il [le chercheur] veut donner à l'entretien* » (Demers, 2003). Nous avons estimé qu'il n'était pas utile de réaliser de nouveaux entretiens dès lors que les « *dernières unités d'observation* » (Royer et Zarlowski, 1999) n'ont pas apporté d'éléments nouveaux susceptibles d'enrichir la théorie. Nous avons alors considéré que la saturation était atteinte.

Tous les entretiens ont été systématiquement enregistrés. Ils ont ensuite été intégralement retranscrits. Afin de réaliser une catégorisation du discours de nos interlocuteurs, nous avons procédé à une analyse de sens (Wacheux, 1996) à partir des retranscriptions des

<sup>1</sup> 4 à A, 2 à B et 5 à C.

entretiens. Pour cela, nous les avons divisés en fragments porteurs de sens. Ces fragments ont ensuite été rattachés à des thèmes, puis organisés. Parallèlement, nous avons établi un cadre théorique rigoureux à partir de recherches réalisées au sein de centres d'appel privés afin d'« assurer une interrelation forte entre les observations empiriques et les concepts théoriques » (Ayerbe et Missonier, 2007). Nous avons ensuite établi des correspondances entre les concepts identifiés et les données recueillies sur le terrain.

Nous nous sommes intéressés à l'accueil téléphonique des mairies car la commune est une administration généraliste et qu'elle est le service public le plus proche de la population (Lachaume, 1997). Concernant les centres étudiés, le choix était limité car le mode d'organisation que nous souhaitions étudier est peu répandu dans les mairies. Nous avons donc choisi les précurseurs, les trois premières mairies à avoir mis en place ce mode d'organisation. Il s'agit de trois villes dont la qualité de service et l'innovation au service de leurs usagers sont reconnues.

Nous allons maintenant présenter les trois centres étudiés.

## 2.2. Trois centres de contact municipaux

Les trois villes (A, B et C) n'ont pas la même taille, d'où une activité plus ou moins importante selon les centres. Il en découle des différences au niveau de la composition des équipes (cf. tableau 1).

**Tableau 1** : Activité et composition des équipes des centres de A, B et C

	Centre de A	Centre de B	Centre de C
Activité	80 000 appels/mois 2 500 mails/mois	21 000 appels/mois 1 000 mails/mois	25 000 appels/mois
Composition de l'équipe	52 téléconseillers 8 @téléagents 5 responsables d'équipes 2 secrétaires assistantes 1 responsable <i>reporting</i> 1 responsable qualité 1 responsable de suivi des projets techniques 1 responsable qualité/formation 1 responsable de plateau 1 responsable de service	15 téléconseillers 2 @téléagents 2 chargés d'information 1 directrice adjointe/ chef de plateau 1 directeur	16 téléconseillers 2 chargés d'information 2 chefs de plateau 1 responsable adjointe 1 responsable

Si leur modèle de référence est le même, le centre d'appel d'entreprise, les trois mairies ont fait des choix différents concernant la nature des modes de contact, ce qui a abouti à une diversité au niveau des appellations. A dispose d'un *centre multimédia* qui gère les appels, les mails, les formulaires Internet et le site Internet. À B, on préfère utiliser le terme de *centre de contact*, car il gère uniquement les appels et les mails. Le *centre d'appel* de C

ne traite que les appels téléphoniques. Dans un souci de simplification, nous utiliserons le terme *centre de contact* pour les trois centres.

Les centres de contact doivent permettre de faire gagner du temps à l'utilisateur en lui apportant une réponse de premier niveau claire et précise. Il en découle également un gain de temps pour les services déchargés des appels des usagers, ce qui permet de dégager « *des marges de manœuvre* » selon l'expression de Monsieur G., directeur du centre de B.

Dans les trois centres, les téléconseillers ont le même objectif. À travers le temps de l'interface, il s'agit pour les téléconseillers de A d'apporter « *une réponse juste et complète* » à l'utilisateur, ceux de B doivent « *s'assurer que la personne a bien eu et compris l'information souhaitée* », enfin à C ils doivent « *répondre le mieux possible* ». Dans tous les centres, il est clairement indiqué aux agents qu'ils doivent éviter que l'utilisateur rappelle car la répétition d'un appel allonge le délai global de délivrance pour l'utilisateur. De plus, pour la collectivité, cela accroît le flux d'appels et engendre des coûts supplémentaires. Pour Monsieur G., il faut « *bien s'assurer que la personne a compris, sinon elle rappelle, donc c'est tout perdu* ».

Les trois centres utilisent les technologies habituelles des centres d'appels : un *Automatic Call Distributor* (ACD) qui répartit les appels entre les agents, des outils informatiques de *GRU (Gestion de la Relation-Usager)*<sup>2</sup>, Internet et Intranet. Les prestations offertes par les différents centres sont différentes, de même que la taille et la composition des équipes. De plus, des orientations différentes ont été prises au niveau des outils de gestion des connaissances et du mode de production de l'information. Dans toutes les villes, les responsables de plateaux utilisent une console de supervision qui permet de contrôler l'activité de l'ensemble des téléconseillers. Cependant, seuls les centres de A et de C disposent d'un bandeau lumineux de supervision. Ce grand écran fixé au mur affiche en temps réel les données concernant les appels. Monsieur G., le directeur du centre de B, considère que « *cela n'a pas sa place ici, c'est plus un élément de stress qu'autre chose* ». Le fonctionnement des centres de contact municipaux est donc très proche de celui des centres privés :

*« Un centre de contact, c'est une organisation faite pour traiter des demandes plus ou moins générales avec un maximum d'efficacité. Vous trouverez toujours des constantes (au niveau de l'organisation, des équipes). La seule chose qui va changer c'est la nature de votre activité. Dans les entreprises, vous allez pressurer le personnel pour qu'il vende, vende, vende... Dans le service public vous développerez une approche plus sociale de la relation mais avec les mêmes fondamentaux organisationnels et techniques. » (Monsieur G., directeur du centre de B)*

Dans les trois centres, il existe une véritable complémentarité avec les sites Internet des mairies. Elle permet de réduire le flux d'appels. Les demandes les plus simples diminuent, ce qui permet aux téléconseillers de se concentrer sur les appels les plus complexes.

*« La première donnée c'est que le nombre d'appels téléphoniques baisse depuis 2006. Et la nature des appels change. Le nombre baisse mais la durée augmente. C'est grâce à la complémentarité avec Internet. L'utilisateur cherche sur Internet et s'il n'a pas trouvé ou compris, il nous appelle. On souhaite développer le site, comme ça les gens ne nous appellent pas. » (Monsieur G., directeur du centre de B)*

<sup>2</sup> Les outils de GRU sont inspirés des outils de GRC (gestion de la relation client) ou CRM (*Customer Relationship Management*).

Les responsables des centres souhaitent développer cette complémentarité. Les téléconseillers doivent inviter les usagers à utiliser les services en ligne et leur expliquer comment faire après avoir traité leur demande :

*« On a tous des contraintes de masse salariale, ça veut dire de postes. C'est-à-dire qu'il faut développer des activités à effectif constant. Ce qui veut dire augmenter le nombre d'appels et réduire ailleurs. Les appels à faible valeur ajoutée humaine : donner les horaires d'ouverture d'une piscine ou d'un spectacle, quand ça figure sur Internet, c'est pas la peine. On essaie de supprimer ces appels à faible valeur ajoutée et d'inviter les gens à aller sur Internet. Très souvent les agents vont sur le site et accompagnent l'usager dans sa démarche, dans sa recherche. Donc il y a une très forte complémentarité. » (Monsieur G., directeur du centre de contact de B)*

Parmi les cadres que nous avons rencontrés, nombreux sont ceux qui ont travaillé dans des centres d'appels privés (Michael Page, Téléperformance et France Telecom - Orange). Ils ont été recrutés pour apporter leur savoir-faire. Les agents des centres de A et B travaillent sur un plateau unique, tandis qu'à C, il existe deux plateaux répartis sur deux étages. Les encadrants sont présents sur le(s) plateau(x), ce qui permet une grande proximité avec les téléconseillers. En plus de ce contrôle direct, l'outil de supervision permet, selon l'expression de Monsieur G. de tenir « la comptabilité minutée du temps de travail de chaque agent ». Madame M., son adjointe, ajoute que « le fait de se loguer<sup>3</sup>, ce n'est pas une pointeuse, mais ça peut y être assimilé ». Cette comptabilité doit prendre en compte les spécificités de l'activité des centres municipaux. Ils doivent traiter des demandes très diverses. Les téléconseillers doivent parfois faire face à des questions complètement imprévues auxquelles ils doivent essayer de répondre :

*« On se dit souvent : qu'est-ce qui passe par la tête aux usagers d'appeler la mairie pour ça ? Et quand les téléconseillers répondent quand même, on est vraiment content. C'est là que je me dis que c'est une réussite ce service. » (Madame I., directrice adjointe du centre de C)*

Dans les trois centres étudiés, les conditions de travail des téléconseillers sont prises en compte car le contrôle est important. Pour Monsieur G., directeur du centre de B, « il faut essayer de faire en sorte que cela ne se traduise pas par de la souffrance au travail ». De plus les responsables insistent sur la nécessaire reconnaissance de ce nouveau métier qui implique des compétences importantes. Le *turn over* est très faible et les demandes de mutation sont peu nombreuses, signe que les conditions de travail sont satisfaisantes. Toutefois, le contrôle des performances y est très présent. La gestion du temps y est un élément important pour améliorer la qualité de service tout en maîtrisant les coûts. Nous allons maintenant présenter et analyser les résultats de notre recherche.

### 3. Des dispositifs de contrôle identiques, un usage différent

L'étude des trois centres de contact a mis en évidence l'usage de dispositifs de contrôle tant quantitatifs que qualitatifs (3.1). S'ils sont comparables à ceux des centres d'appels privés, l'usage qui en est fait par les *managers* diffère principalement du fait d'une finalité différente (3.2).

<sup>3</sup> Se loguer signifie se connecter à un système informatique en s'identifiant.

### 3.1. De nombreux dispositifs de contrôle du service rendu

Dans les trois centres étudiés, de nombreux dispositifs de contrôle ont été mis en place. Pour les présenter, nous utilisons la distinction proposée par Aksin *et al.* (2007) entre aspect quantitatif et aspect qualitatif.

#### **Le contrôle quantitatif : la comptabilité minutée du temps**

Des indicateurs externes de qualité ont été définis (cf. tableau 2). Le terme *externe* signifie pour les responsables qu'ils feront l'objet d'une communication aux usagers.

**Tableau 2 :** Définition des indicateurs quantitatifs externes utilisés à A, B et C

	Centre de A	Centre de B	Centre de C
<b>Efficacité</b>	Nombre d'appels servis/ total appels entrants	Nombre d'appels servis/ total appels entrants	Nombre d'appels servis/ total appels entrants
<b>Qualité de service</b>	Nombre d'appels pris avant 15 secondes/total appels entrants	Nombre d'appels pris avant 15 secondes/total appels entrants	Nombre d'appels pris avant 10 secondes/total appels entrants
<b>Réponse au 1<sup>er</sup> niveau</b>	Nombre d'appels non transférés/total appels répondus	Nombre d'appels non transférés/total appels répondus	Nombre d'appels non transférés/total appels répondus

L'*efficacité* est un élément essentiel pour la qualité du service rendu à l'utilisateur. Elle indique la capacité à répondre à l'utilisateur dès son premier appel. De plus, une efficacité faible génère du flux supplémentaire car les usagers auxquels les agents n'auront pas répondu réitérent leur appel :

« Quand on n'a pas servi<sup>4</sup> 100 appels, il y en a 80 qui vont rappeler, puis 60, puis 40 %. Si vous avez 100 % d'efficacité, vous n'aurez pas de « rappels ». » (Madame M., directrice adjointe du centre de B)

La *qualité de service* est incontestablement l'indicateur sur lequel les centres de contact communiquent le plus. Il témoigne de la volonté de réduire le temps de sonnerie avant décroché. Pour Madame M., directrice adjointe du centre de B, « c'est le premier indicateur à pâtir du sous-effectif, c'est le premier clignotant, le premier indicateur de dégradation ».

La *réponse au premier niveau* (ou son complémentaire, le *taux de transfert*) permet de vérifier que les usagers obtiennent la réponse à leur demande auprès du téléconseiller, sans être transféré à un autre service. Ces deux indicateurs sont suivis avec intérêt car comme l'indique Madame M. « si on n'est pas bon en taux de transfert, on n'est qu'un standard ».

La performance globale est mesurée de manière à vérifier si les objectifs sont atteints (cf. annexe 1). Le suivi est quotidien et mensuel. Il s'intéresse pour l'essentiel aux indicateurs externes, mais comprend également des indicateurs dits *internes* de qualité (non communiqués aux usagers, mais utiles pour améliorer la qualité du service rendu) (cf. annexe 2).

<sup>4</sup> Servir signifie ici décrocher.

La *durée de communication* est enregistrée mais elle n'est pas considérée comme un indicateur de qualité. La diversité des questions et des usagers ne permet pas de fixer une norme quantitative. De ce fait, la durée de communication ne peut pas être déterminée à l'avance.

*« On a une telle variété de types d'appels que la durée n'est pas une donnée préétablie, on la calcule a posteriori. Ce n'est pas une donnée qualitative, c'est une donnée quantitative pour constituer les équipes. On dit prenez le temps qu'il faut, pas plus, mais prenez le temps qu'il faut pour l'utilisateur. » (Monsieur G., directeur du centre de B)*

Cependant la durée moyenne de communication ne doit pas être trop élevée car elle affecte la productivité et donc la qualité de service et l'efficacité. Elle doit être *« maîtrisée »*, *« le téléconseiller doit faire au mieux »* pour Monsieur G. Monsieur R., directeur du centre de A le confirme :

*« On apporte une réponse en moins de trois minutes mais on hésite à s'engager là-dessus car le délai de traitement d'un appel est un indicateur qualitatif, évidemment, mais ça ne sera jamais un indicateur économique. [...] Évidemment il y a une notion de productivité, car à l'année celui qui répond en quatre minutes, il répond à deux fois moins d'appels que son collègue qui met deux minutes. Mais on n'est pas du tout dans une course à la productivité. » (Monsieur R., directeur du centre de A)*

Une durée de communication systématiquement très faible est le signe que la réponse apportée à l'utilisateur n'est pas complète, que l'agent n'a pas pris le temps de chercher ou de *« creuser la demande »* comme le précise Madame I., directrice adjointe du centre de C. C'est d'ailleurs souvent corrélé à un fort taux de transfert :

*« Le temps moyen de conversation, c'est important aussi. S'il est trop bas, c'est qu'il ne prend pas le temps de chercher, il ne passe pas suffisamment de temps avec l'utilisateur, c'est souvent corrélé avec un mauvais taux de transfert. Je ne dis jamais que c'est trop haut, mais je peux dire que c'est trop bas. Si c'est différent dans les entreprises ? Ah oui ! Moi je veux bien qu'on se dépêche, mais il faut prendre le temps de bien traiter l'utilisateur. » (Madame M., directrice adjointe du centre de B)*

En effet, une réponse de premier niveau nécessite plus de temps qu'un simple transfert. De plus, le fait de prendre en charge une demande dans sa globalité et d'en assurer le suivi peut conduire à allonger le temps de la communication :

*« Le temps moyen de communication a plutôt tendance à augmenter car la nature même de notre périmètre de compétences évolue. On est de plus en plus dans le suivi des demandes et cela prend du temps. Il y a cinq ans on était à 50 % de réponse immédiate. » (Monsieur R., directeur du centre de contact de A)*

Si la durée de communication ne doit pas être trop courte afin d'éviter que l'utilisateur ne rappelle, il est parfois nécessaire de faire durer la conversation pour des raisons sociales. Le téléconseiller va devoir évaluer la situation :

*« Il y a des appels où il ne faut absolument pas regarder la durée de traitement ce sont tous les appels où la situation sanitaire ou sociale est délicate. Il y a aussi les personnes âgées qui appellent juste pour discuter. Quand on comprend ça, on laisse parler, ça fait partie de nos missions. Dès qu'on est là-dessus, le temps ne compte plus. Par contre pour le reste, si on peut être aussi efficace en étant plus rapide, on ne va pas s'en priver parce que c'est un mieux apporté à l'ensemble des utilisateurs. On ne va évidemment pas passer à côté. » (Monsieur R., directeur du centre de A)*

Cette idée est partagée par le directeur du centre de B :

*« Il y a des appels à forte valeur ajoutée humaine, ce sont des demandes d'explications, des demandes de lien social. La personne ne peut pas exécuter seule sa démarche, elle a besoin d'une autre personne et cette personne c'est le téléconseiller. Lorsqu'on est dans la connexion sociale, qu'on est vraiment dans la relation humaine, c'est-à-dire que cet élément-là est irremplaçable. Là on est au cœur du service public. Ce sont des appels qu'ils aiment bien traiter car ils sont intéressants. Et ils sont plus longs. Donc pour pouvoir bien les traiter, il faut en évacuer d'autres. » (Monsieur G., directeur du centre de B)*

La productivité est également calculée dans les centres même si Madame M. précise qu'« ici ça ne se justifie pas, mais ça donne une idée. Je préfère travailler sur la qualité, leur dire de prendre un peu plus de temps pour traiter les appels que de leur dire vous n'en prenez pas assez. » (Madame M., directrice adjointe du centre de B)

Seul le centre de A mesure les situations dégradées (les attentes excessivement longues) par un *taux d'appels décrochés après une minute de sonnerie*. La rotation sur sonnerie (part des appels non décrochés passés sur un autre poste) est suivie de manière très attentive par un seul centre de contact, celui de B.

*« Si vous ne décrochez pas au bout de quinze secondes, l'appel passe sur un autre poste<sup>5</sup>, c'est la rotation sur sonnerie et c'est mal. Donc on compte les rotations sur sonnerie au niveau de l'équipe et au niveau individuel. » (Monsieur G., directeur du centre de B)*

Au sein du centre de A, un responsable d'équipe (ancien salarié d'Orange) déclare à ce sujet : *« Pour moi, ça c'est un critère qu'il faut améliorer à tout prix. Ça sonne et on ne décroche pas, si vous le ratez ça tourne, c'est votre collègue qui doit prendre. Je ne vais pas aller à l'encontre de ma hiérarchie. Mais pour moi un bon taux de rotation sur sonnerie c'est moins de 2 %, c'est 1 %. C'est moins de dix appels refusés par mois. Ça allonge la durée de sonnerie. Chez Orange ce sont des critères qui sont observés. Mais pas ici. » (Monsieur P., responsable d'équipe au centre de A)*

Les appels sortants (ou appels départ)<sup>6</sup> sont contrôlés à B. Pour le directeur, c'est normal car *« quand on appelle, on ne peut pas répondre aux appels entrants »*.

Même si l'ensemble de ces indicateurs n'intègre pas explicitement la variable temps, ils contribuent à réduire le délai d'obtention de l'information pour l'utilisateur qui appelle. Dans les centres de A et B, certains de ces indicateurs sont intégrés dans l'évaluation individuelle des agents. Les performances individuelles sont comparées à la moyenne de l'équipe. La restitution aux agents prend des formes différentes à A et à B. Au centre de B, Madame M., directrice adjointe, envoie tous les lundis par mail à chaque agent ses résultats hebdomadaires commentés :

*« C'est important qu'ils se situent par rapport aux autres (on donne des numéros à chacun). Je veux que les agents voient qu'il y a en a qui sont capables de faire beaucoup mieux que la moyenne. C'est-à-dire qu'on n'aime pas être le dernier même si on est le seul à le savoir. » (Madame M., directrice adjointe du centre de contact de B)*

Au centre de A, les responsables d'équipe réalisent chaque mois des entretiens indi-

<sup>5</sup> La rotation sur sonnerie ne concerne que les postes où un agent est logué. Les agents se déloguent lorsqu'ils partent en pause.

<sup>6</sup> Les appels sortants ou appels départ correspondent aux appels émis par les téléconseillers. Les centres de contact municipaux traitent quasi-exclusivement des appels reçus correspondant à des demandes d'utilisateurs.

viduels avec les téléconseillers pour échanger à partir de ces données quantitatives mais également d'autres éléments de nature qualitative. Tous les responsables considèrent que les indicateurs quantitatifs ne suffisent pas pour gérer le temps de l'interface, un contrôle qualitatif est également nécessaire.

### **Le contrôle qualitatif : l'importance du contenu de la communication**

Les trois centres ont mis en place un contrôle du temps de l'interface basé sur une évaluation qualitative. Ils ont recours à un prestataire pour une campagne d'appels mystères. Au centre de B, le cahier des charges de ce type de campagne est très précis et détaillé. Il a été élaboré par Madame M., directrice adjointe (également chef de plateau). Elle a indiqué les différents items qui doivent être évalués et a rédigé pour chacun des questions précises. Elle a ajouté un item purement subjectif pour avoir le ressenti de l'appelant sur la manière dont on lui répond. Cet élément est appelé *qualité de service* mais ne correspond pas à l'indicateur de performance utilisé dans le service :

*« La qualité de service c'est différent de nos indicateurs. Ici, ce que je voulais, c'est que l'employé de notre prestataire<sup>7</sup> qui appelle, avec toute sa subjectivité se dise en raccrochant « c'était bien » ou « ce n'était pas bien ». C'est-à-dire, je veux vraiment connaître son ressenti car on n'a jamais le ressenti des usagers. Comment on est reçu quand on appelle le centre de contact ? Après tout, un téléconseiller du prestataire, c'est un usager comme un autre. Et je voulais qu'en raccrochant il se dise « c'était bien » ou « ce n'était pas bien », qu'il me mette une note brute en dehors de toute considération. Au départ il y avait un retraitement et ça ne m'intéresse pas, ce que je veux c'est vraiment le ressenti une fois qu'il raccroche. » (Madame M., directrice adjointe du centre de B)*

L'évaluation qualitative du service rendu est systématique à A. Le centre de A dispose d'un outil qui permet l'enregistrement de l'ensemble des communications. Le travail des responsables d'équipe est d'ailleurs majoritairement constitué d'écoutes managériales. Ils encadrent chacun dix téléconseillers pour lesquels ils doivent réaliser dix écoutes par mois. Les communications sont « *décortiquées* » (selon le terme de Monsieur P., responsable d'équipe au centre de A) à l'aide d'une grille très précise (cf. encadré 1).

#### **Encadré 1 : Éléments de la grille d'écoute du centre de A**

**Identification de l'appel :** date ; heure précise ; nom du responsable d'équipe ; objet

**Prise de contact :** présentation ; écoute attentive/reformulation

**Proposition de solution :** mise en attente ; reprise de l'appel ; réponse juste et complète ; défaut de maîtrise des bases ; écoute incomplète ; absence d'informations dans la base ; proposition de rappel ; transfert accompagné

**Prise de congé :** usage d'une formule de politesse

**Qualification de l'appel :** nature/sujet/commentaire si besoin

**Discours :** clarté d'expression et courtoisie

**Commentaire :** libre

<sup>7</sup> Il s'agit de la société qui réalise les campagnes d'appels mystère pour le centre de B.



Cette évaluation qualitative est un volet important de l'évaluation individuelle des téléconseillers. Elle permet de donner à chaque agent un retour sur sa pratique. Les responsables d'équipe peuvent également se servir des enregistrements pour appuyer leurs remarques. Le but est, selon Monsieur P., responsable d'équipe au centre de A, de « faire monter [les téléconseillers] en compétences ».

À B et à C, il n'y a ni écoutes managériales ni enregistrements systématiques. Madame M. le regrette car le téléconseiller a besoin de s'écouter pour s'améliorer :

*« Il y a un truc qui manque, c'est que je ne peux pas faire d'enregistrement. Et c'est un peu embêtant car le plus formateur pour eux, c'est de s'entendre, c'est pas que je les écoute, c'est qu'ils s'écoutent en se mettant à la place de l'usager. Ils prennent conscience de beaucoup de choses. Il y en a une qui m'a dit « qu'est-ce que j'ai l'air triste au téléphone ». Comment voulez-vous que je lui explique que quand je l'écoute je trouve qu'elle a l'air triste ? La mesure quantitative ne suffit pas. » (Madame M., directrice adjointe du centre de B)*

L'analyse de ces résultats nous a permis de mettre en évidence que, malgré de nombreux points communs entre les centres d'appel privés et les centres de contact étudiés, les priorités ne sont pas les mêmes.

### **3.2. D'importantes similitudes mais une priorisation différente**

Il existe d'importantes similitudes entre le contrôle exercé dans les centres de contact municipaux et celui mis en œuvre dans les centres d'appel d'entreprise. Elles concernent les dispositifs techniques utilisés pour orienter le comportement des employés ainsi que le contrôle du service rendu (Ouchi et Maguire, 1975). Toutefois, un élément majeur diffère : dans les centres d'appel étudiés, la priorité n'est pas donnée à la productivité.

#### ***Des dispositifs techniques et organisationnels identiques pour une même contrainte de gestion***

Les centres de contact municipaux sont confrontés aux mêmes contraintes que les centres d'appel d'entreprise. Ils doivent gérer des communications en masse en veillant à la fois à apporter une qualité de service élevée tout en maîtrisant les coûts (Aksin *et al.*, 2007). Ils s'inscrivent dans une logique de gestion du couple coût-valeur (Lorino, 1997).

Les centres de contact doivent optimiser leur capacité de production face à une demande fluctuante et imprévisible. Leur activité dépend des appels des clients et, bien entendu, le stockage des prestations est impossible (Zeithaml *et al.*, 1985). Ils doivent faire face à un problème classique des activités de service avec des pointes d'activité à gérer (Meyssonier, 2012). Comme dans les centres privés, les appelants sont invités à utiliser le site internet pour leurs démarches ultérieures afin de réduire le flux d'appels. On retrouve ainsi le principe de complémentarité des canaux de communication (Aksin *et al.*, 2007).

Les dispositifs techniques habituels des centres d'appel sont mobilisés afin de traiter des appels en masse (casques, téléphones, ordinateurs avec bases de données, internet, logiciel de CRM). Les centres sont organisés en plateaux téléphoniques. Le dispositif de répartition des appels et les outils de supervision sont ceux du privé, à l'exception d'un centre où un équipement n'est pas utilisé (le bandeau de supervision). L'usage de scripts, de procédures, de consignes et la fixation d'objectifs permettent d'orienter le comportement des téléconseillers (Ouchi et Maguire, 1975) afin d'obtenir de la régularité (Chiapello, 1996) dans les réponses apportées aux usagers.

Ces éléments participent d'un contrôle *a priori* et sont complétés par des dispositifs de contrôle *a posteriori* des résultats (Buscatto, 2002). Ils concernent les aspects quantitatifs et qualitatifs mis en évidence par Aksin *et al.* (2007) dans les centres d'appel d'entreprises.

### **Des similitudes concernant le contrôle des résultats**

Le contrôle des aspects quantitatifs du service rendu permet de répondre aux objectifs d'optimisation de la capacité de production correspondant à la « *vision classique des centres d'appels* » définie par Aksin *et al.* (2007). Ce souci de gérer au mieux les ressources est bien présent dans les centres de contact municipaux. De nombreux indicateurs permettent aux *managers* de réaliser des prévisions concernant l'activité, d'acquérir les ressources (humaines) nécessaires et d'organiser les plannings, c'est-à-dire prévoir les effectifs nécessaires sur les plages horaires adéquates. Ainsi le *nombre d'appels reçus* est utilisé pour anticiper les variations d'activité et de positionner les équipes en fonction de celles-ci. Tous les centres s'appuient sur ces mesures pour prévoir les effectifs (*staffing*). La mesure précise des variations de la demande sert de base à la planification des effectifs sur la journée (*scheduling*). L'offre de service est ainsi mise en adéquation avec la demande. Les *appels sortants* (ou *appels départ*) sont quantifiés car ils doivent être limités de manière à préserver la capacité de production disponible. Le *taux de rotation* sur sonnerie contribue également à contrôler la disponibilité de cette capacité. Le *nombre d'attentes excessives* permet d'identifier les pics d'activité afin d'adapter l'organisation du service.

Certains indicateurs quantitatifs donnent également une information sur la qualité de service. C'est le cas de l'*efficacité*, la *qualité de service* et la *durée de communication*. Les deux premiers concernent l'attente avant la communication. Les usagers sont particulièrement sensibles à ce temps improductif. Un appel non pris ou une durée de sonnerie trop longue sont tous deux sources d'insatisfaction pour l'utilisateur. La *durée de communication* est également un indicateur précieux même si son interprétation est délicate. Sa hausse généralisée est souvent liée à l'apparition d'une demande nouvelle pour laquelle l'information n'est pas encore immédiatement accessible aux téléconseillers. Si elle ne concerne qu'un agent, elle peut être le signe d'un besoin de formation. Étonnamment, une durée nettement inférieure à la moyenne de l'équipe peut aussi être la conséquence d'un besoin individuel de formation. Dans ce cas, soit le téléconseiller transfère trop rapidement l'appel à un correspondant de niveau deux, soit il ne renseigne pas correctement l'utilisateur (ce qui conduit à la réitération des appels).

De nombreuses similitudes existent également dans le contrôle des aspects qualitatifs du service rendu. Ainsi, lorsque la technique le permet, des écoutes managériales sont réalisées et le contenu des communications est évalué par l'encadrant, grâce à une grille d'évaluation très rigoureuse. Elles permettent de vérifier la qualité de service rendu mais également de l'améliorer. En effet, elles contribuent à identifier les besoins de formation du personnel et à le faire monter en compétences. Comme dans les centres d'appel d'entreprise, les *managers* tolèrent les libertés prises par les agents, si elles restent dans la limite du raisonnable (Buscatto, 2002), pour faire accepter l'intensité du contrôle. En effet, les *managers* insistent sur le fait que tout se voit dans un centre de contact.

Si l'attente est un important facteur d'insatisfaction (Dubé-Rioux *et al.*, 1989; Durrande-Moreau, 1999; Maister, 1985), Aksin *et al.* (2007) estiment que le contrôle de la qualité de service ne doit pas se limiter à surveiller sa durée et les indicateurs qui y sont liés. Ils

suggèrent l'usage d'indicateurs concernant la résolution au premier appel, la compétence du personnel et la satisfaction des usagers. Cette préoccupation est bien présente dans les centres municipaux étudiés. Les *managers* cherchent à éviter les appels réitérés qui, en plus de provoquer de l'insatisfaction pour l'utilisateur, viennent gonfler le flux téléphonique et générer des coûts inutiles. Toutefois, si ce souci est partagé par de nombreux *managers* publics, aucun indicateur spécifique n'est utilisé. La compétence du personnel quant à elle est évaluée à partir des écoutes managériales. Enfin, recueillir l'avis des clients sur le service, mesurer leur satisfaction, est un élément jugé essentiel par les *managers* qui ne disposent pas, au moment de notre étude, de dispositifs qui le permettraient. Seuls les appels mystère représentent pour eux un moyen d'approcher le ressenti de l'utilisateur. La décision d'avoir une mesure subjective de la satisfaction de l'enquêteur correspond bien à cette volonté.

### ***Une différence majeure : la productivité n'est pas la priorité***

Les similitudes sont nombreuses entre centres de contact municipaux et centres d'appels d'entreprise. Toutefois, un élément est fondamentalement différent, la productivité n'est pas la priorité des centres de contact du service public.

Si la *productivité* est un objectif prioritaire dans les centres d'appel privés (Buscatto, 2002), elle est jugée secondaire par les responsables de centres de contact municipaux. Lorsqu'elle est calculée, elle n'est qu'un indicateur parmi d'autres pour gérer les contraintes liées au service et adapter la capacité au flux. Par conséquent, il en va de même avec la *durée de communication*. Les responsables de centres de contact ont été confrontés aux mêmes interrogations sur la nécessité de limiter la durée de communication que leurs homologues qui travaillent en entreprise (Buscatto, 2002). Toutefois, ils y apportent une réponse bien plus nette que dans le privé : ils ne souhaitent pas fixer de contraintes dans ce domaine. Ce choix bien spécifique est en partie lié à l'importante diversité de l'activité des mairies (à l'origine de questions très variées des usagers), sans comparaison possible avec celle que l'on peut trouver en entreprise. En plus de ce facteur de contingence, la productivité n'est pas considérée comme prioritaire du fait de la mission du centre de contact, mais également pour des raisons économiques.

Du fait de la mission de service public des mairies, les centres de contact ne peuvent sélectionner leurs appels et mettre fin à certains d'entre eux, plus difficiles à gérer, plus longs, non-rentables. Ils doivent répondre à toutes les demandes des usagers en accordant davantage de temps à certains appels si cela s'avère nécessaire. C'est le cas lorsque des personnes isolées, en détresse ou dans une situation sociale critique téléphonent. Il n'y a pas de politique de « *rejet* » contrairement aux centres d'appels commerciaux (Buscatto, 2002), pas d'incitation de la direction à écourter des appels jugés trop coûteux (Güneş et Akşin, 2004). Du fait de la mission de service public des centres de contact, les téléconseillers ont pour objectif de traiter complètement l'ensemble des appels. Tous les usagers doivent obtenir leur réponse même si cela nécessite parfois de passer davantage de temps avec certains d'entre eux.

Il peut également être nécessaire de faire durer la conversation afin de réduire les flux ultérieurs, dans un but économique. Après avoir répondu complètement à la demande, il peut être utile de prolonger la communication pour autonomiser l'utilisateur (Meyssonnier et Tahar, 2014). Le téléconseiller pourra ainsi expliquer à son interlocuteur comment réaliser ultérieurement par lui-même les opérations sur le site Internet de la mairie. Ce temps sup-

plémentaire constitue un véritable investissement (Meyssonnier et Tahar, 2014). Il devrait contribuer, à moyen terme, à réduire les flux pour lesquels l'intervention d'un téléconseiller n'est pas indispensable. Le temps de main-d'œuvre ainsi économisé peut être ensuite mis au service des appels plus difficiles à traiter ou redéployé dans d'autres activités.

De plus, privilégier l'accroissement de la productivité peut conduire à une diminution de la durée de communication coûteuse à moyen terme pour l'organisation (Belorgey, 2011). Un échange trop court entre le téléconseiller et l'utilisateur peut aboutir à une réponse inadéquate, obligeant ce dernier à réitérer son appel ultérieurement. Ce risque de productivité parcellaire, basé sur une vision à court terme, confirme l'importance de la résolution du problème dès le premier appel (Aksin *et al.*, 2007 ; De Véricourt et Zhou, 2005). La mise en place d'un indicateur de résolution au premier appel (Aksin *et al.*, 2007) pourrait contribuer à éviter cette vision à court terme. Le temps d'investissement dans la relation (Meyssonnier et Tahar, 2014), passé à bien comprendre la demande de l'utilisateur et à y répondre complètement, peut ainsi éviter des coûts inutiles à la mairie. Les *managers* publics ont conscience de la nécessité de ne pas prendre en compte les demandes de manière isolée et de les resituer dans le parcours global de l'utilisateur, sa trajectoire (Belorgey, 2011). Toutefois, ils ne disposent pas d'outils de gestion adaptés pour inscrire leur action dans une perspective plus large. En effet, lorsqu'une demande nécessite plus d'un appel, le parcours de l'utilisateur devrait être appréhendé dans sa globalité. Les épisodes successifs (Angelé-Halgand et Garrot, 2014) qui le composent devraient être reliés. La mise en place d'un outil de « *rapprochement* » des appels portant sur une même demande pourrait y contribuer. Au-delà du traitement des appels pris individuellement, cet outil, proche du lettrage comptable, pourrait améliorer la prise en charge des demandes des usagers. Cette vision processuelle permettrait tout à la fois de mieux utiliser les moyens publics et d'accroître la valeur créée pour l'utilisateur, valeur qui ne peut être appréhendée qu'à ce niveau (Angelé-Halgand et Garrot, 2014).

Ainsi, si le contrôle mis en œuvre dans les centres de contact publics repose sur de nombreux dispositifs semblables à ceux des entreprises, il ne se focalise pas sur l'aspect quantitatif du temps et sur la productivité. La qualité du temps passé avec l'utilisateur est primordiale. La technicité et la précision des outils utilisés ne doivent pas faire oublier l'objectif, c'est-à-dire la mission de service public, qu'ils contribuent à atteindre. Pour cela, il est nécessaire que les *managers* de terrain donnent du sens aux outils de gestion utilisés (Naulleau, 2003), celui de l'intérêt général.

## Conclusion

L'étude menée au sein de trois centres de contact municipaux a mis en évidence la continuité de la transposition au service public des systèmes de contrôle provenant de centres d'appels d'entreprise. Dans le secteur privé comme dans le public, les dispositifs techniques et organisationnels et les indicateurs sont identiques. Ils permettent à la fois un contrôle *a priori* des comportements et un contrôle *a posteriori* des résultats. Ce contrôle concerne des aspects quantitatifs mais également qualitatifs de l'activité. En effet, les contraintes de gestion sont identiques, dans les deux cas il s'agit de gérer le flux en optimisant l'usage des ressources tout en apportant un service de qualité aux personnes qui appellent. La volonté de transférer les appels vers d'autres supports comme Internet est la même. Des interrogations

sont partagées à la fois par les *managers* du privé et ceux du public, notamment en matière de réduction de la durée de communication ou de tension entre qualité et coût.

Derrière ces nombreuses similitudes, il existe une différence majeure entre centres publics et centres privés. Dans les premiers, contrairement à ce qui est pratiqué dans les seconds, la priorité n'est pas la productivité. La première raison est liée à l'importante diversité des activités de la mairie, qu'aucune entreprise n'égale. La deuxième raison tient au fait que l'objectif des téléconseillers des centres de contact municipaux n'est pas de vendre mais de réaliser une mission de service public. Par conséquent, aucun appel ne doit être écourté ou rejeté pour des raisons de rentabilité, chaque personne qui téléphone au centre doit obtenir la réponse adaptée à sa demande, quel que soit le temps nécessaire pour cela. Ainsi, les outils de gestion mis en place dans ces centres de contact ne doivent pas aboutir à une focalisation excessive sur le contrôle quantitatif. Ils ne doivent pas occulter le sens de l'action publique. Au contraire, ils doivent servir l'intérêt général. Les *managers* de terrain doivent rappeler cet objectif, notamment à travers le contrôle qualitatif du service rendu. Toutefois, si les responsables de centres de contact publics refusent de se focaliser sur la productivité, ce n'est pas uniquement lié à leur mission en faveur de l'intérêt général, c'est également pour des raisons économiques. En effet, une focalisation sur la productivité ne permet pas au téléconseiller d'autonomiser l'utilisateur pour ses démarches futures. Prendre le temps, après avoir répondu à la demande exprimée, de former son interlocuteur afin qu'il réalise lui-même sa prestation par la suite, peut ainsi réduire le flux d'appels. De plus, si une communication très courte accroît mécaniquement la productivité, le risque est grand que celle-ci ne soit que parcellaire. Une vision court-termiste, basée sur la priorité donnée à la productivité, peut contribuer à augmenter le flux en obligeant l'utilisateur qui n'aurait pas obtenu de réponse juste et complète à renouveler son appel. Paradoxalement, cette absence de focalisation sur la productivité peut ainsi contribuer à engendrer des économies à moyen terme.

Cette volonté pourrait ne pas être uniquement le fait d'organismes publics. Peut-être est-elle davantage liée au caractère non-marchand de la communication elle-même qu'au but non lucratif de l'organisation. Dans ces conditions, cette absence de focalisation sur la productivité pourrait être observée dans des centres d'appel d'entreprise dont l'objectif n'est pas de vendre mais de satisfaire les demandes d'assistance aux clients. Une recherche au sein de ce type de centres d'appel privés nous permettrait de répondre à ce questionnement.

Par ailleurs, dans cette recherche, nous avons étudié le contrôle tel qu'il a été pensé, du point de vue de ceux qui le mettent en œuvre, les *managers* publics. Pour cette raison, nous n'avons pas pris en compte la vision des employés contrôlés. L'analyse de leur perception du contrôle pourrait constituer un autre prolongement de cette étude. De même, approfondir l'étude du contrôle de la qualité de service dans les services publics et l'intégration de l'avis des usagers dans les systèmes de pilotage représente également une perspective de recherche intéressante. Le développement des enquêtes de satisfaction par des prestataires de services publics comme privés confirme l'intérêt d'une telle étude. En demandant à leurs usagers de donner leur avis sur le service, ils cherchent à confronter leurs mesures internes de qualité servie à des données externes de qualité perçue. Face à la généralisation de ces pratiques, une étude des différentes modalités de recueil de l'avis des usagers pourrait contribuer à aider les services publics à améliorer leur qualité de service.

## Bibliographie

- Aksin Z., Armony M. and Mehrotra V., 2007. The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management* 16 (6), 665–688.
- Allain É. et Gervais M., 2008. La fiabilité de l'inducteur « temps de travail » dans les activités de services : un test sur un centre d'appels téléphoniques d'une société d'assurances. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 14 (1), 119-143.
- Anthony R.N., 1993. *La fonction contrôle de gestion*. Publi-Union, Paris.
- Angelé-Halgand N. et Garrot T. (2014). Les biens communs à l'hôpital : De la « T2A » à la tarification au cycle de soins. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 20 (3), 15-41.
- Aoufi A., 2011. Organisation des bureaux de poste et gestion de la file d'attente : analyse des interactions guichetier-client. *La revue des sciences de gestion* 2 (251), 157-164.
- Ayerbe C. et Missonier A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégie* 10 (2), 37-62.
- Barouch G., 2010. La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. *Politiques et management public* 27 (2), 109-127.
- Belorgey N., 2011. Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences. *Actes de la recherche en sciences sociales* 189 (4), 16-33.
- Buscatto M., 2002. Les centres d'appels, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique. *Sociologie du travail* 44 (1), 99-117.
- Chiapello È., 1996. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 2, 51-74.
- Cornut-Gentille F., 2010. *Modernisation de l'État, qualité des services publics et indicateurs*. Assemblée Nationale, Paris.
- Demers C., 2003. L'entretien. In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS, Colombelles, 173-210.
- Dubé-Rioux L., Schmitt B.H. et Leclerc F., 1989. Consumers' Reactions to Waiting : when Delays Affect the Perception of Service Quality. *Advances in Consumer Research* 16, 59-63.
- Durrande-Moreau A., 1999. Waiting for Service: ten Years of Empirical Research. *International Journal of Service Industry Management* 10 (2), 171-194.
- Gadrey J., 1994. La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle? *Revue française de sociologie* 35 (2), 163-195.
- Giordano Y., 2003. Les spécificités des recherches qualitatives In *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS, Colombelles, 11-39.
- Grönroos C., 1984. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of marketing* 18 (4).
- Groth M. et Gilliland S.W., 2006. Having to Wait for Service: Customer Reactions to Delays in Service Delivery. *Applied Psychology: an International Review* 55 (1), 107-129.
- Güneş E.D. et Akşin O.Z., 2004. Value Creation in Service Delivery: Relating Market Segmentation, Incentives, and Operational Performance. *Manufacturing & Service Operations Management* 6 (4), 338-357.
- Hervé E. 2001. *Le temps des villes*. Assemblée Nationale, Paris.
- Jeannot G., 1998. *Les usagers du service public*. Presses universitaires de France, Paris.
- Jeannot G., 2001. Le temps des services publics répond-il aux attentes des usagers? In *Le quotidien urbain, La découverte*, Paris, 85-103.
- Kaufmann J.-C., 2008. *L'entretien compréhensif* 2<sup>e</sup> édition. Armand Colin, Paris.
- Kumar P., Kalwani M.U. et Dada M., 1997. The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences. *Marketing Science* 16 (4), 295-314.

- Lachaume J.-F., 1997. *La commune*. LGDJ, Paris.
- Lorino P., 1997. *méthodes et pratiques de la performance : Le guide du pilotage* 1<sup>re</sup> édition., Paris : Éditions d'organisation.
- Maister D.H., 1985. The Psychology of Waiting Lines *In* The Service Encounter, Lexington Books, Lexington, 113-23.
- Marcoux G., 2010. L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 654-672.
- Mazet P., 2007. La qualité dans l'accueil ou l'exemple paradoxal d'une modernisation réussie. *Recherches et Prévisions, revue de la CNAF* 87, 39-49.
- Meyssonier F., 2012. Le contrôle de gestion des services, réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité contrôle audit* 18 (2), 73-98.
- Meyssonier F. et Tahar C., 2014. Gérer et contrôler le temps de l'interface prestataire-usager dans les services publics. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 20 (2), 39-66.
- Nauveau G., 2003. La mise en œuvre du contrôle de gestion dans les organisations publiques : les facteurs de réussite. *Politiques et management public* 21 (3), 135-147.
- Ouchi W.G. and Maguire M.A., 1975. Organizational Control: Two Functions. *Administrative Science Quarterly* 20 (4), 559.
- Royer I. et Zarlowski P., 1999. Échantillon(s) *In Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 188-223.
- Taylor S., 1994. Waiting for Service: the Relationship between Delays and Evaluations of Service. *The Journal of Marketing* 58 (2), 56-69.
- Teboul J. et Malleret V., 1985. Vers une définition opérationnelle des services. *Politiques et management public* 3 (3), 21-49.
- De Véricourt F. and Zhou Y.-P., 2005. Managing Response Time in a Call-Routing Problem with Service Failure. *Operations Research* 53 (6), 968-981.
- Wacheux F., 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.
- Weller J.-M., 2010. Comment les agents se soucient-ils des usagers ? *Informations sociales* 158.
- Yin R.K., 1994. *Case study research. Design and methods* 2<sup>nd</sup> ed. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L., 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing* 49 (2), 33-46.

**Annexe 1 : objectifs quantitatifs**

	<b>Centre de A</b>	<b>Centre de B</b>	<b>Centre de C</b>
<b>Efficacité</b>	90 %	95 %	90 %
<b>Qualité de service</b>	75 %	75 %	80 %
<b>Réponse au 1<sup>er</sup> niveau</b>	80 %	55 %	

**Annexe 2 : résultats enregistrés**

		<b>Centre de A</b>	<b>Centre de B</b>	<b>Centre de C</b>
Indicateurs externes	Efficacité	94 %	> 90 %	94 %
	Qualité de service	75 %	77 %	92 %
	Réponse au 1 <sup>er</sup> niveau	70 %	56 %	62 %
Indicateurs internes	Temps moyen de sonnerie	-	4"	-
	Durée moyenne de la communication	2'30"	1'15"	1'30"
	Rotation sur sonnerie	-	1 %	-
	Qualification de l'appel	85 %	88 %	100 % (automatique)
	Appels départ	-	5 %	-
	Productivité (nb d'appels /heure)	12.5	18	13
	% d'appels décrochés après plus d'une minute d'attente	10 %	-	-