

Quelles sont les causes d'insatisfaction client sur le processus de la commande/livraison de l'ADSL pro ? Et quelles sont les solutions pour y remédier ?



Mémoire en vue de l'obtention du DUT Techniques de Commercialisation par apprentissage

**Morgan Marietti -
Apprenti IIème Années**

**IUT Bordeaux Montesquieu – Département Techniques de
Commercialisation - Université Montesquieu Bordeaux IV**

Quelles sont les causes d'insatisfaction client sur le processus de la commande/livraison de l'ADSL pro ? Et quelles sont les solutions pour y remédier ?

Maître d'apprentissage : **Sophie Ausilio**

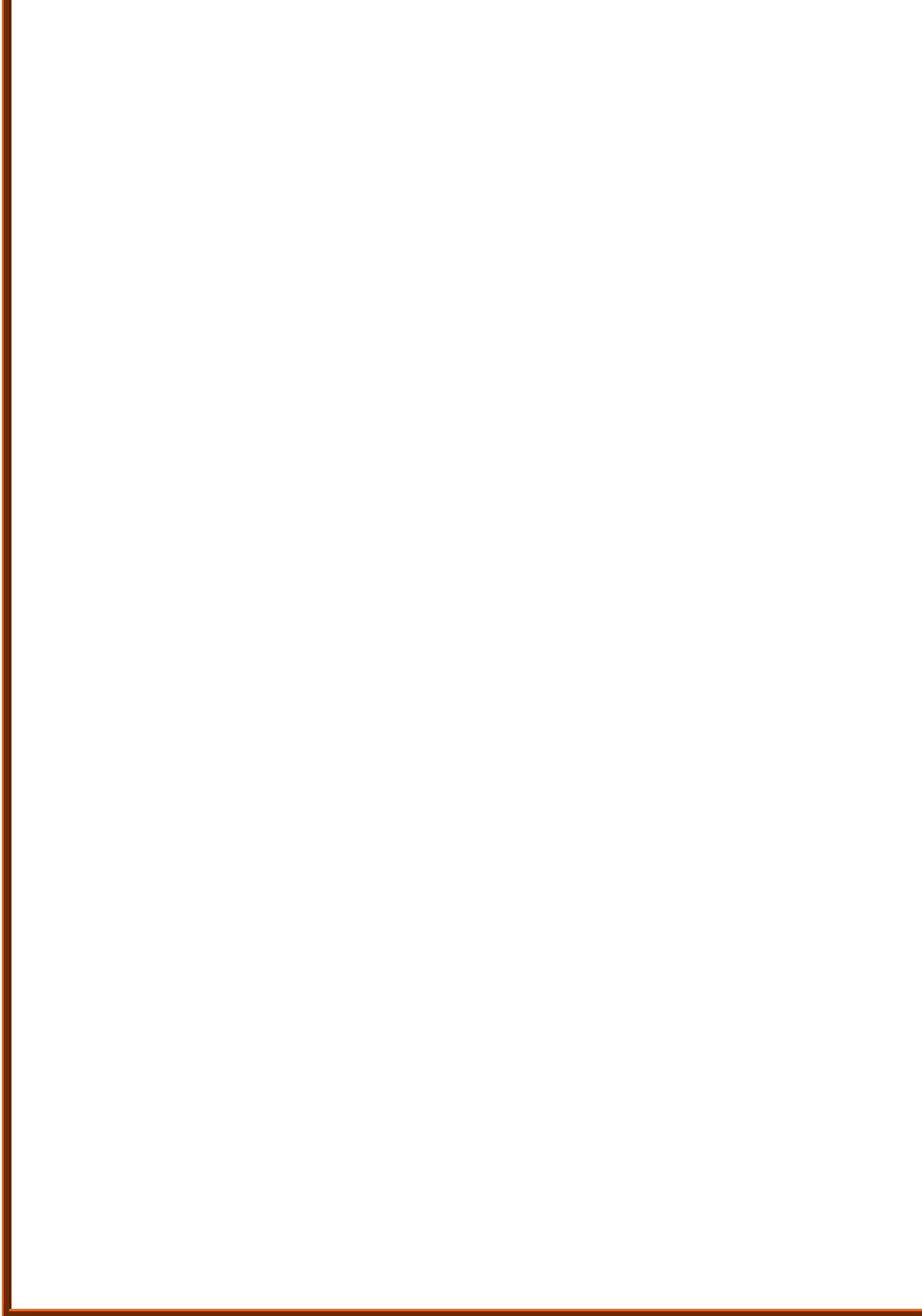
Enseignement Tuteur : **Jérôme Lerat-Pytlak (Chef de Département Tech de Co Bordeaux)**

Attention : Le processus détaillé date de plus de trois ans et ne correspond plus à la réalité. Tous droits réservés.

Mémoire en vue de l'obtention du DUT Techniques de Commercialisation par apprentissage

**Morgan Marietti -
Apprenti IIème Années**

**IUT Bordeaux Montesquieu – Département Techniques de
Commercialisation - Université Montesquieu Bordeaux IV**



Remerciements :

Dans cette analyse qui permet la concrétisation de deux ans d'apprentissage, j'ai eu la chance de trouver sur ma route certaines personnes qui m'ont considérablement aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Qu'elles en soient remerciées :

Merci tout d'abord à Jérôme Lerat-Pytlak qui a su me guider et me conseiller tout le long de l'aventure. Son soutien et son aide nous ont été précieux durant ces deux années à l'IUT.

Merci à Sophie Ausilio d'avoir été présente pendant ces deux ans à France Télécom. De nous avoir aidés à intégrer l'entreprise, de nous avoir soutenu dans les moments difficiles et de nous avoir ouvert des portes pour la réalisation de ce mémoire.

Merci à Laurent Button d'avoir trouvé le juste milieu entre les exigences en entreprise et celle de l'IUT et de nous avoir fait confiance durant cette longue période.

Merci aux salariés du service de la gestion, du 1016 et du pilotage d'avoir accepté de répondre à nos différentes enquêtes.

Merci à Olivier Soubeyrand de nous avoir fourni la cible client nous permettant de réaliser notre étude.

Merci à Étienne Forme, Jean Michel Bru et Clément Lemoro de m'avoir soutenu et d'avoir pallier à mes difficultés orthographiques.

Merci aux managers d'avoir accepté que leurs équipes prennent du temps pour répondre à nos questions.

Enfin, je remercie France Télécom de m'avoir permis d'effectuer ce diplôme en alternance, d'avoir fait de moi un professionnel, de m'avoir donné une autonomie financière permettant de réaliser l'ensemble de mes projets ces deux ans passés.

Sommaire

Introduction :	6
Partie I	12
Chapitre 1 : Etude du processus.	12
Section1: Organisation et définition de fonction	12
1. Une organisation tournée vers le client.	12
2. Organisation et définition de fonction de l'AVSC Sud Ouest Atlantique et Unité d'Intervention Aquitaine.	15
Chapitre 2 : Description du processus	25
Section 1 Définition du Processus de la vente à l'installation.	25
1.Rappel des offres Internet et Multiservices Pro	25
2. Processus d'un Adsl pro simple	29
3. Processus d'un Adsl multiservice	35
Section 2 Les règles de gestion.	36
I. Les règles de gestion pour rentrer une commande client : service commercial.	36
2. Les règles de gestion pour traiter une commande client : service de la gestion.	37
Chapitre 3 : Analyses	38
1. Analyse/Critique de l'organisation.	38
2. Analyse/Critique du Processus/Métier.	40
3. L'environnement	41
Partie 2 :	45
Chapitre 1 : Réalisation d'entretiens	45
Section I. Méthodologie	45
1. Explication et mise en place des entretiens (guide et question)	45
2.Présentation et pertinence des personnes interrogées	48
Section 2 : Résultats	49
1. Le processus et le métier	50
2. Les relations entre les services de la commande	54
3. L'environnement social	56
4. L'avis du client	59
Chapitre 2 : Réalisation d'enquêtes	61
Section I : Méthodologie	61
1. Construction des enquêtes	61
2. Explication des cibles	62
Section 2 : Résultats	63
1. L'avis des salariés.	63
2. L'avis des clients	66
Chapitre 3 : Propositions.	69
Section I : Les propositions	69
1. Propositions en terme commercial.	70
2. Propositions en terme de gestion	74
Section 2 : Présentation et mise en place d'un cercle de qualité.	75
1. Principes, Fondements et but des cercles de qualité	76
2. Les services France Télécom impliqués dans le cercle de qualité	83
Conclusion	85

Introduction :

France Télécom/Orange, fleuron de l'économie française, opérateur mondialement connu, futur leader européen et quatrième mondial ne pourrait aujourd'hui être inquiété. Pourtant c'est une entreprise qui a rencontré des difficultés et qui actuellement, malgré un chiffre d'affaire en augmentation depuis deux ans, fait face à de grandes restructurations en son sein traduisant de grands changements dans son environnement.

Pour bien comprendre l'entreprise et sa stratégie nous devons revenir quelques années en arrière.

De l'invention du télégraphe à celle du téléphone par Graham Bell¹, la France va mettre un certain temps avant de reconnaître l'importance de la communication, pour enfin lui donner une autonomie décisionnelle et financière en 1990. C'est à ce moment là que nous nommons cette nouvelle entreprise de droit public : France Télécom.

C'est à cette époque que les premiers services commerciaux se mettent en place. Nous sommes loin des offres et des besoins d'aujourd'hui. La France mène une politique de raccordement, le mot d'ordre : donner l'accès au téléphone à l'ensemble de la population.

Le marché de la télécommunication est tout neuf, les consommateurs ne sont pas aussi exigeants que ceux d'aujourd'hui. On pouvait compter deux à trois mois avant le raccordement au réseau téléphonique sans avoir d'insatisfaction ou de rappels réguliers des administrés².

Ce qu'il faut bien comprendre c'est qu'à cette époque nous évoluons dans une politique de service public avec une notion « d'intérêt général ». Une partie des fonctionnaires qui sont encore dans l'entreprise ont connu cette époque et ont été formés dans cette optique. Le changement de notion, passant « d'intérêt général » à « service client » mais aussi de « client » à la place de celui « d'administré », de

¹ Source : www.francetelecom.fr

² Voir annexe retranscription entretien Joëlle Ouzeau

stratégie, de statut, expliquent aussi en partie les grandes difficultés qu'a pu connaître l'entreprise. Une loi de 1996 transforme l'exploitant de droit public en société anonyme (SA) dont l'Etat reste le seul actionnaire, et ce afin d'anticiper l'ouverture à la concurrence prévue pour 1998. Le capital est ensuite ouvert une première fois en 1997 puis une deuxième en 1998, mais l'Etat reste tout de même l'actionnaire majoritaire avec plus de 50% des parts. Les concurrents ont d'ores et déjà commencé à s'internationaliser, laissant France Telecom loin derrière.

Ce retard par rapport à ses concurrents l'entreprise va le connaître plusieurs fois, notamment par rapport aux Etats-Unis.

Celui que nous devons retenir est l'époque de l'arrivée d'Internet dans l'hexagone.

France Télécom, à cette époque, commercialise le minitel. On le pointe du doigt comme la cause du retard du développement du web dans notre pays. Il est vrai que l'Etat, encore actionnaire en 1993, ne peut, comme les dirigeants de l'entreprise, accepter de voir apparaître un système américain donnant accès à des informations à moindre coût et un fonctionnement plus révolutionnaire, détruire une des plus grandes innovations françaises en terme d'informatique. Elle n'empêchera pas la création des premiers fournisseurs d'accès Internet en France, comme FranceNet de Rafi Haladjian (1993) ou le premier FAI à proposer des offres forfaitaires, Imaginet de Patrick Robin.

Le minitel, malgré les succès du « minitel rose », s'essouffle. France Télécom, avec deux ans de retard par rapport aux pionniers, est obligée de lancer Wanadoo en janvier 1996.³

C'est à partir de ce moment que va se construire la stratégie que l'entreprise connaît aujourd'hui. La privatisation du marché des télécommunications et l'opportunité de la nouvelle économie vont faire de France Télécom une entreprise très agressive.

Elle va connaître la période d'euphorie des télécommunications (1995-2000). Pendant environs cinq ans, les gains promis par les sociétés du secteur des

³ Source : Documentaire « Quand l'internet fait des bulles » de Benjamin Rassat - Une coproduction 13ème RUE - La Générale de Production

technologies de l'information et de la communication (TIC) amorcent l'appétit d'un nombre croissant d'investisseurs se traduisant par des volumes importants d'émissions d'actions, d'emprunts et de crédits bancaires. Les entrepreneurs vont se retrouver avec des capitaux trois fois supérieurs à leur besoins de départ. On nomme même ces nouveaux entrepreneurs les « fricnautes », un grand quotidien français titre même « Monte ta start-up et tire-toi ».

Les start-up vont être surévaluées créant un effet de bulle qui éclatera en mars 2002, sous forme d'un krach, s'étendant à l'ensemble des bourses et initiant une récession économique de ce secteur et de l'économie en général. Pendant cette période, France Télécom va acquérir plusieurs sociétés surévaluées :

Havas, Annu, Pages jaunes, alapage.com, Marcopoly, Freesure, eresMas, rachat de société en Belgique et Hollande, lancement d'Internet en Turquie et au Maroc ; Mappy.fr et RapidSite dont Orange avec 480 millions d'euros. Ces rachats successifs vont plomber ses résultats avec près d'un milliard d'euros d'investissement autant que l'objectif de devenir un grand groupe européen.

Le lendemain du krach boursier, France Télécom devient la société la plus endettée du monde, cumulant une dette de 42 milliards d'euros. Les investisseurs ainsi qu'une partie des salariés vont se retrouver avec la moitié de leur apport. L'action va passer de 50 € en janvier 2000 à 150 deux mois plus tard et finir à 20 € en 2002⁴.

Face à ce déficit et au marché de plus en plus agressif Thierry Breton puis son successeur, Didier Lombard, vont décider de redresser l'entreprise. Il lance le plan Next (2005/2008) : l'objectif est de fournir aux clients du groupe l'ensemble des services de télécommunications dont ils ont besoin, et ce de façon intégrée.

France Télécom souhaite en fait inventer la nouvelle génération de services télécoms : le groupe est à la fois un fournisseur de services de télécommunication et un opérateur de réseaux qui offre à l'ensemble du marché le meilleur de la technologie dès qu'elle est disponible : on façonne un monde où chacun est de plus en plus connecté en ouvrant l'accès à une nouvelle génération de services qui changent la vie de tous les jours. Next⁵ a quatre objectifs principaux :

- achever l'intégration des réseaux

⁴ Source : Wikipédia & « Quand l'internet fait des bulles »

⁵ Source : www.francetelecom.fr

- améliorer la qualité et la simplicité de la relation client
- optimiser la complémentarité entre le marketing et l'innovation
- adapter la stratégie de marque.

France Télécom/Orange se retrouve donc face à de grands changements en ce qui concerne son marché et son environnement. La solution a été de se faire l'acteur de ses mouvances afin de contrôler les différents segments de son marché. Ces mutations, il faut surtout savoir les communiquer et les accompagner. Faire de France Télécom un opérateur de choix par les services proposés est avant tout une transformation profonde de son organisation.

Il faut bien comprendre que France Télécom est restée leader sur son marché car l'entreprise véhicule une image rassurante et fiable pour ses clients. Il lui est souvent reproché de garder son statut de monopole avec la maîtrise et la gestion de son réseau téléphonique. L'élément essentiel que très peu de personnes connaissent et qui permet de comprendre la suite des événements, c'est que l'Union Européenne vient d'exiger des pays membres que la gestion des réseaux téléphoniques soit géré par une société indépendante. Concrètement dans une dizaine d'années, France Télécom/Orange sera un opérateur de service comme ses concurrents, l'ensemble des lignes physiques ne lui appartiendra plus⁶. La mise en place de sa marque unique Orange du groupe pour l'Internet, la télévision et le mobile en France, au Royaume-Uni, aux Pays-Bas et en Espagne, et Orange Business Services, la marque des services proposés aux entreprises dans le monde, explique donc la stratégie de l'entreprise d'essayer de perdre cette image. Mais nous pouvons nous demander pour quelle raison. France Télécom détient une grosse part de marché grâce à cette image... Mais dans le cas où l'entreprise viendrait à perdre la gestion de ces réseaux, ses clients comprendraient très vite qu'elle ne pourrait plus leur apporter cette sûreté. Orange sera donc un opérateur de télécommunication au même titre que les autres.

La stratégie actuelle est de mettre le client au centre de l'organisation et d'en faire des promoteurs de la marque. Ce système prévoit donc de faire d'Orange, un opérateur de choix et non un opérateur par dépit.

⁶ Note interne à l'entreprise notée « Confidentielle »

La construction de cette nouvelle image se base sur la satisfaction client. Nous la définissons comme un sentiment de plaisir, ou non, naissant de la comparaison entre attentes espérées, attentes réelles et attentes comblées. La satisfaction fait appel à la notion de jugement, d'évaluation (intégrant les attentes espérées et l'expérience face à la consommation dans le temps). Une expérience supérieure ou égale aux attentes provoque la satisfaction. A l'inverse, une expérience perçue comme inférieure au niveau d'attente est perçue comme non satisfaisante. Il faut surtout bien comprendre que celle-ci ne se résume pas seulement par le fait d'avoir bien livré mon produit ou service à mon client, mais de l'avoir conseillé, de l'avoir devancé sur des questions auxquelles il n'avait pas pensé et surtout d'être allé plus loin que son besoin initial.

L'Agence Vente Service Client de la côte ouest où nous opérons depuis deux ans connaît de fortes restructurations et la mise en place d'un service de qualité avec pour objectif de quantifier cette fameuse satisfaction client.

Dernièrement, elle publie ses résultats, où nous remarquons de réels problèmes de satisfaction client. Avec une forte augmentation d'insatisfactions, le comportement et la compétence des conseillers, le traitement de la demande et l'accès au service client sont mis en cause. Certains clients nous parlent même de problèmes d'organisation, de sa « complexité ».

Face à ces différents constats ainsi que par le respect de la stratégie de l'entreprise, l'Agence AVSC Aquitaine/Poitou-Charentes, nous a demandé de leurs indiquer les raisons pour lesquelles les clients professionnels étaient mécontents des services de l'entreprise lors d'une commande ADSL Pro, de faire remonter les problèmes et de proposer des solutions pour améliorer le service client sur ce type de produit.

Concrètement quelles sont les causes d'insatisfaction client sur le processus de la commande/livraison de l'ADSL pro ?

Pour cela nous avons défini notre champ d'action (l'ensemble des services intervenant dans cette commande ainsi que les services supports) ainsi que l'ensemble des intervenants qui pourraient nous aider dans la réalisation de notre enquête.

A noter que le processus n'est pas vu seulement dans l'aspect technique, nous allons aussi mettre en avant l'aspect humain et l'environnement social.

Afin de répondre à la demande de notre entreprise, nous avons décidé dans un premier temps de comprendre et de définir les processus de livraison commande de l'ADSL pro. Nous aborderons les différents services qui interviennent dans la commande, leurs tâches par rapport à celle-ci. Nous expliquerons les différents métiers et postes qui font fonctionner ce processus. Nous ferons un rapide rappel des offres concernées. Il sera pertinent, avec l'aide de nos connaissances, d'apporter une vision critique et de relever des thèmes de recherches pouvant être la cause d'un certain nombre d'insatisfactions.

Avec eux, dans un second temps, nous allons mettre en place un programme d'enquêtes et d'entretiens permettant de relever auprès d'experts si les thèmes mis en lumière sont bien des causes d'insatisfactions des clients de l'entreprise. Les propos seront ensuite testés dans le programme d'enquête afin de voir si les difficultés exprimées par les experts dans chaque thème, sont approuvées par la majorité des salariés du processus.

Pour terminer, après avoir réellement défini les difficultés, nous proposerons un plan permettant d'améliorer le processus. Nous expliquerons comment le mettre en place et sur quels critères ou méthodologies nous nous appuyerons.

Partie I

Chapitre 1 : Etude du processus.

Section1: Organisation et définition de fonction

Comme nous l'avons déjà évoqué dans l'introduction, France Télécom/Orange a mis en place le plan Next afin de relancer le groupe et d'effectuer sa transformation indispensable pour rester dans la course. Ces mutations ont eu lieu dans chaque recoin de l'entreprise. Nous pouvons parler de convergence en termes d'offre produit, de restructuration en termes d'organisation, et d'expansion en termes d'internationalisation de l'entreprise. Afin de comprendre la suite de l'analyse, nous allons nous intéresser dans ce chapitre aux deux premiers. Nous verrons la nouvelle organisation qui a été mise en place à partir de 2004. Cette vision générale que nous aborderons au début, va nous permettre de comprendre et de relever les difficultés dans le processus que nous décortiquons aujourd'hui.

1. Une organisation tournée vers le client.

France Télécom afin d'assurer l'intégration des filiales Wanadoo et Orange et de la mise en place de la marque unique Orange, a dû laisser tomber son organisation tournée vers la vision industrielle de ses activités (vision fondée sur le service public) pour placer le client au centre de l'organisation et accroître l'efficacité du groupe en adoptant une structure matricielle.

Le comité général qui décide comment mettre en œuvre les lignes de conduite décidées par le conseil d'administration est composé de :

- Didier Lombard, Président Directeur Général

- Olaf Swantee, Directeur Général d'Orange et chargé du **Royaume-Uni**, de l'Europe et du Moyen-Orient
- Gervais Pellissier, responsable des finances du Groupe et chargé de **l'Espagne**
- Louis-Pierre Wenes, responsable de la transformation du Groupe et chargé de la **France**
- Olivier Barberot, responsable des ressources humaines du Groupe et chargé de la **Pologne**
- Barbara Dalibard, responsable des services de communication pour les entreprises
- Georges Penalver, responsable du marketing stratégique et du *Technocentre* du Groupe
- Jean-Philippe Vanot, responsable des réseaux et des systèmes d'information du Groupe
- Jean-Yves Larrouturou, Secrétaire Général du Groupe.

Ensuite l'entreprise est organisée sur cinq divisions opérationnelles :

- La Division Services de Communication Entreprises se charge du développement des services de communication aux entreprises dans le monde entier et de la vente des services qu'elle développe pour les grandes entreprises.
- La Division Services de Communication Résidentiels s'occupe du développement de l'ensemble des services de communication à domicile, notamment les services haut débit à travers le fixe en Europe. Elle comprend les équipes de Wanadoo, d'Uni2 et de la Direction Marketing Grand Public.
- La Division Services de Communication Personnels, intègre la filiale Orange et pilote le développement des services de communication destinés aux particuliers au travers des supports mobiles.

- La Division Ventes et Services France, est responsable de la distribution de tous les produits du groupe pour les marchés Grand Public et Petites et Moyennes Entreprises. Nous retrouvons donc ici l'Agence Ventes et Services Clients Sud Ouest Atlantique.
- Enfin, la Division Internationale qui a pour mission le suivi et le développement du groupe TPSA et des autres filiales du groupe à l'étranger, à l'exclusion des filiales étrangères d'Orange, de Wanadoo et d'Equant.

En parallèle, l'entreprise a défini cinq divisions de métiers :

- La Division Réseaux, Opérateurs et Systèmes d'Information regroupe les métiers réseau et système d'information, pour être en cohérence avec les dernières évolutions technologiques et celles à venir. Elle a pour mission de développer et gérer les réseaux de France Télécom, toutes technologies confondues, vendre des services aux opérateurs tiers ainsi que développer et s'occuper de la maintenance de l'ensemble des systèmes d'information du groupe. Nous allons donc ici retrouver l'Unité d'intervention d'Aquitaine.
- La Division Technologie et Innovation intègre France Télécom R&D et se charge de la conduite des programmes de recherche du groupe et de la valorisation de la propriété intellectuelle.
- La Division Achats optimise les achats et les dépenses opérationnelles d'investissement.
- La Division Programme TOP s'assure de la mise en œuvre du "programme d'amélioration opérationnelle" et veille à sa bonne exécution dans le cadre de la nouvelle organisation.
- La Division Agrégation de Contenus a en charge les partenariats avec les fournisseurs de contenus et la coordination du développement des plateformes technologiques associées.

Afin de structurer et de faire le lien entre les divisions opérationnelles et les divisions de métier, France Télécom a mis en place cinq fonctions supports :

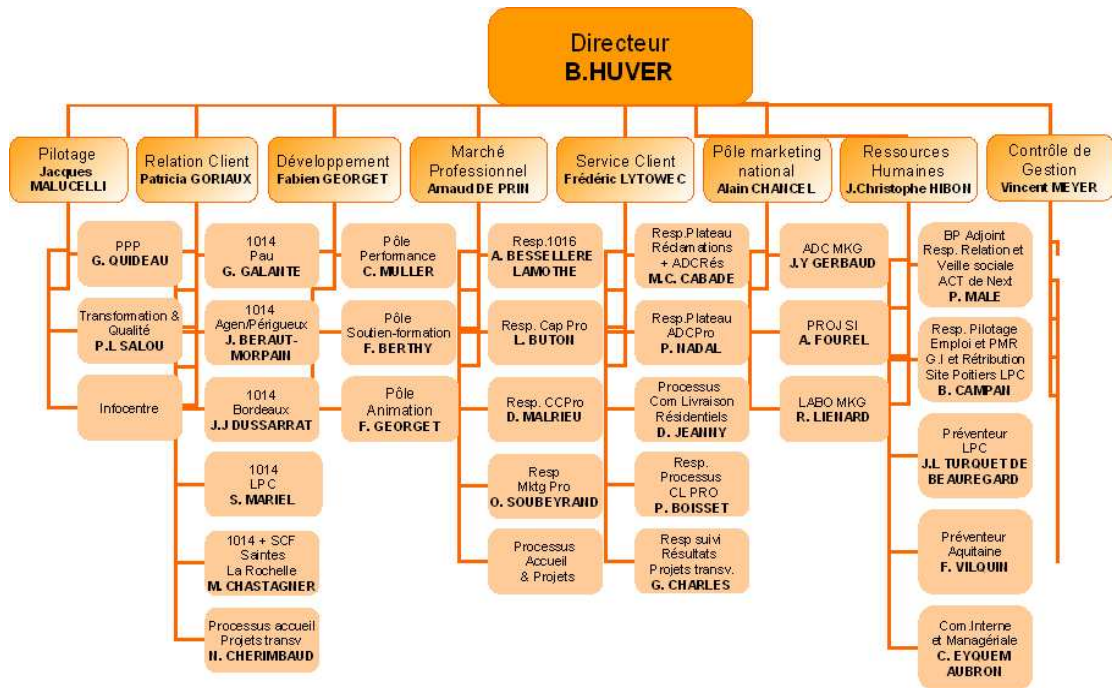
- La Finance
- Les Ressources Humaines
- Animation des Réseaux de Management et communication interne
- Secrétariat Général
- Et Communication Externe.

Notre processus se retrouve donc partagé entre une division opérationnelle et une division métier soit l'AVSC Sud Ouest Atlantique (qui dépend La Division Ventes et Services France) et l'Unité d'intervention Aquitain (qui comprend Réseaux, Opérateurs et Systèmes d'Information). Nous verrons concrètement comment fonctionne le processus dans le chapitre 2. Nous allons aborder l'organisation et les fonctions des unités et des services qui interviennent sur le processus que nous analysons.

2. Organisation et définition de fonction de l'AVSC Sud Ouest Atlantique et Unité d'Intervention Aquitaine.

L'ensemble du processus comme nous l'avons abordé dans l'introduction, dépend de deux entités indépendantes : l'agence ventes et services clients Sud Ouest Atlantique (AVSC) et l'Unité d'Intervention Aquitaine (UI). Toutes les deux interviennent sur notre commande adsl.

pro simple ou multiservices.



Benoit Huvert est le directeur de l'AVSC, il dirige six services qui gèrent l'ensemble des activités vente France Télécom sur l'Aquitaine et le Poitou Charente :

- La Direction de Pilotage, a pour mission de faire fonctionner la cellule 3P (Prévision, Planification et Performance) sur les marchés résidentiels et professionnels. Elle garantit également la gestion du système qualité.
- La Direction du marché professionnel assure l'ensemble de la relation client professionnel. Le département est composé du 1016, du CAP PRO (service dont sont salariés les apprentis de Tech de co), des CCP (Chargés Clientèles Professionnelles) et du département Marketing Pro.
- La Direction des ressources humaines s'occupe de la gestion des activités de communication interne, du développement des compétences de pilotage, de la gestion et des relations sociales IRP (Instances Représentatives du Personnel).
- La Direction du développement développe et soutient les ventes et le service sur tous les types de flux reçus à l'Analyse. Elle analyse et pilote la

performance commerciale et décline sa stratégie, impulse l'évolution des compétences et déploie l'animation des plateaux.

- La Direction du Service client comprend les marchés Résidentiels et Professionnels l'activité Réclamation, la gestion des commandes et le traitement des mails.
- Et la Direction du contrôle gestion assure les missions de Suivi du contrat de service, pilotage du budget, Activité de Maîtrise des risques et Activité Gestion du SI et logistique.

En ce qui concerne l'UI Aquitaine, elle est dirigée par Patrick Squizzato qui pilote 13 services livrant et maintenant tous les produits et services Orange sur les différents marchés :

- La production et l'Affectation des Ressources managées par Jacques Tisseyre.
- Conduite d'Activité
- Gestion Affaires
- Interventions Entreprises
- Interventions Grand Public et boucle locale
- Interventions Réseau Structurant
- Relations et Qualité Fournisseurs
- Ressources humaines et Sécurité
- Processus, Qualité et Performance
- Développement des ventes managées
- Contrôle de gestion managée
- Performance des approvisionnements Chef de Projet
- Et Logistique et GSO

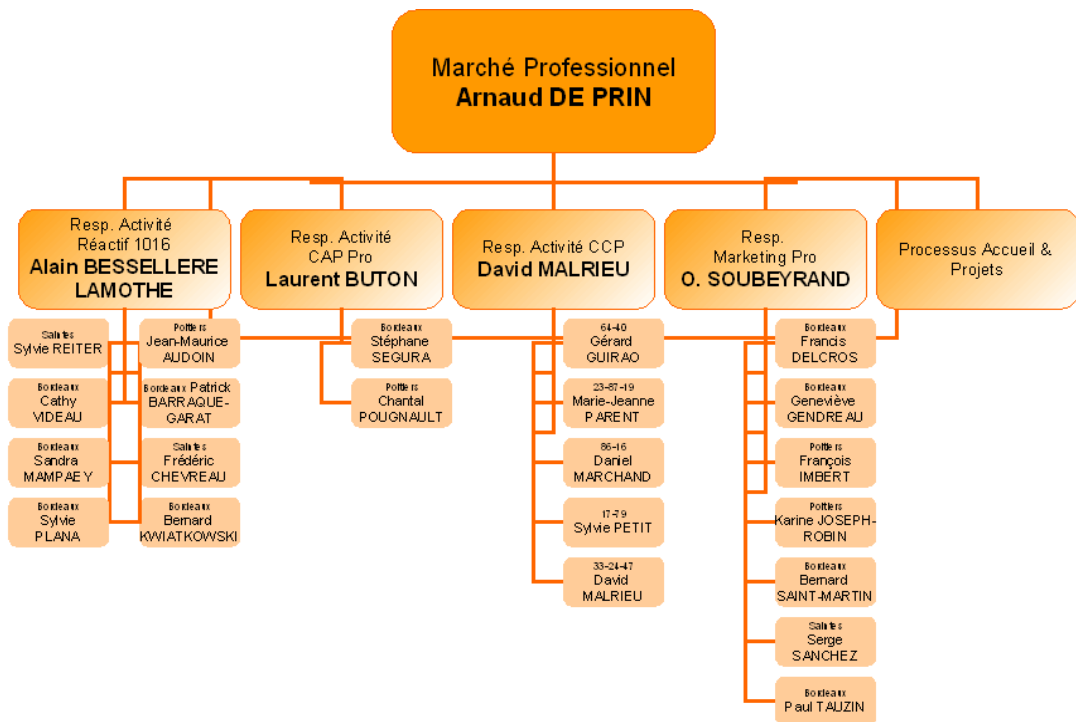
L'entité a plusieurs missions à remplir. Elle doit tout d'abord livrer et maintenir tous les produits et services Orange sur tous les marchés, en ce qui concerne les professionnels avec le numéris (technologie réservée pour la prise d'appel avec un

standard), Internet et standard, avec les entreprises et grands comptes (Business Internet, intranet, Voip, standard...) et les autres opérateurs.

Elle doit aussi être un partenaire Business, en valorisant les prestations de service client en production et en SAV et en identifiant le potentiel business des clients pour remontés d'affaires. Elle a d'autres missions comme qualifier en amont les besoins techniques clients sur sollicitation commerciale (étude sur site client ; marchés professionnel et entreprise) mais aussi assurer la vie du produit chez nos clients avec des audits, des formations à l'utilisation des offres et la vie des offres chez les résidentiels.

Le processus analysé fait intervenir deux services de l'AVSC, la direction du marché pro avec le 1016 et le Pro Actif, et la direction du service client avec l'ADC, ainsi qu'un service de l'UI, la direction Production et Affectation des ressources avec le pilotage. Nous allons voir la fonction de chacun des salariés qui interviennent sur le processus pour ensuite pouvoir aborder la description du processus.

2.1 Définition de fonction du Service Commercial Pro



Gérée par Arnaud de Prin, la direction du marché professionnel comprend deux forces de vente qui interviennent sur le processus que nous analysons : le 1016 qui est le service client pro de France Télécom Orange, qui est un centre d'appel réactif (reçoit les appels), et le CAP pro qui est une force de vente de soutien au 1016 mais qui est totalement en proactif (émet les appels ; les apprentis de Tech de co à France Télécom deuxième année font partie de ce service). **A voir pour présentation organisation des équipes 1016 sur l'AVSC** et le Cap Pro est managé par Laurent Button, il gère trois équipes, deux à Bordeaux dont une équipe de quinze apprentis et une à Poitiers. À signaler que le service Pro Actif en septembre 2008 n'existera plus. L'entreprise a demandé à l'ensemble des titulaires de se positionner pour un nouveau poste, et les apprentis auront terminé leurs contrats dont très peu seront reconduits. Ce service n'existera plus sur la région Sud Ouest Atlantique et sera installé dans une autre région avec un rôle de soutien aux objectifs nationaux. Ces restructurations sont la réponse des nouvelles organisations de l'entreprise.

Si nous voulons poursuivre notre analyse et comprendre les difficultés du processus de la vente Adsl, nous devons, après avoir vu l'organisation des services, nous remémorer les missions et l'activité principale des vendeurs 1016 et proactif.

2.1.2 Fiche métier vendeur 1016.⁷

Le métier de vendeur 1016 est devenu complexe avec le temps, initialement créé pour répondre aux demandes commerciales des clients professionnels de France Télécom/Orange, ses missions se sont multipliées avec l'arrivée des nouvelles technologies comme Internet, les mobiles, les standards... Ils ont par exemple récupéré les flux 114 qui étaient initialement un service commercial pour Wanadoo, ce flux d'appels apporte souvent des clients insatisfaits de leur offre ou avec des problèmes sur leur installation. Les vendeurs se retrouvent avec des missions très éloignées de leur fonction initiale. Complété par des objectifs de qualité et de quantité, le métier est devenu complexe, demandant beaucoup de connaissances sur les processus et sur les offres.

La fiche métier du vendeur 1016 (annexe) définit sa mission en fonction des catégories clients. On les partage en trois : les clients stars et à fort potentiel (signifie une consommation importante ou avec une activité à développement important), les clients conquêtes et conservation (des clients qui sont à la concurrence ou qui menacent d'y partir) et les clients standards (ne dépassant pas un certain niveau consommation en valeur dans l'entreprise). Les commerciaux sont censés avoir une attitude différente en fonction de ces catégories.

Pour un client star, l'activité principale du vendeur est d'accueillir, de vendre et de conseiller le client en fonction de ses attributions. Il doit traiter la demande du client, faire une découverte et proposer une solution globale en fonction des besoins clients en identifiant les offres adaptées. Il est capable de l'envoyer vers le bon service pour répondre à une de ses demandes spécifiques, de le renseigner sur ses offres en place et de traiter les réclamations simples.

Il doit surtout faire un diagnostic personnalisé du client et être l'interlocuteur privilégié sur l'avancement de la mise en place de ses offres.

Pour un client en reconquête, on demande au vendeur, en plus de certains points vus précédemment, de faire un diagnostic afin de trouver les meilleures offres afin de le faire revenir à France Télécom. Il doit faire remonter les difficultés et les

⁷ Voir Annexe 1

raisons du départ du client à ses responsables ou aux responsables marketing. Il doit surtout bien qualifier les bases clients du « pourquoi et du comment » afin d'aider le marketing à des actions de reconquête dans le futur.

Au niveau des clients standards, il doit proposer une offre répondant à la demande et aux usages du client, le conseiller sur ses utilisations futures, doit remplir la base des informations laissées par le client et surtout réaliser l'ensemble de ses demandes.

En ce qui concerne les missions, un vendeur 1016 doit, face un client star, contribuer au développement du chiffre d'affaire de l'entreprise, évaluer leur potentiel commercial qu'il traite par une démarche de diagnostic global, mais surtout fidéliser le client et promouvoir France Télécom. Face à un client en reconquête et un client standard, il doit prendre en charge au téléphone les clients professionnels, répondre à leurs besoins et développer leurs usages.

Il faut retenir surtout face à cette fiche métier qu'un vendeur 1016 doit connaître l'ensemble des règles de gestion pour une prise commande client, s'assurer de la satisfaction du client, de la qualité des bons de commande mais surtout maîtriser et appliquer la stratégie du marché pro et de l'entreprise en général.

Vous pouvez retrouver l'ensemble des compétences demandées en annexe, il nous a semblé essentiel de mettre en avant celles-ci pour la compréhension de la suite.

Regardons maintenant la mission des vendeurs Pro Actifs.

2.1.2 Fiche métier vendeur Pro Actif.⁸

La mission initiale du vendeur Pro Actif que vous retrouvez sur la fiche métier en annexe, « est de mettre en œuvre une stratégie conquête et de développement de la valeur sur clients acquis ou prospects en réalisant des ventes directes, de renforcer la présence du Groupe FT par une relation de qualité et fidéliser le client. ». Pour pratiquer le métier, plus concrètement, ce qui nous est demandé, c'est de travailler des cibles fournies par le marketing en fonction des objectifs de l'agence, de réaliser un certain nombre de ventes ciblées, mais surtout de réaliser

⁸ Voir annexe 2

des ventes grâce à une découverte approfondie du client et rassembler un certain nombre d'informations pour compléter sa fiche.

Il est demandé aux vendeurs une vraie maîtrise de la prospection par téléphone. Il faut savoir l'ensemble des techniques de vente par téléphone et connaître et maîtriser les offres et la stratégie de l'entreprise.

Concrètement, le métier de vendeur Pro Actif est un métier difficile et en voie de disparition. Le marché de la téléphonie a connu un boom important qui a vu se développer un nombre incalculable de nouveaux opérateurs. Les clients résidentiels comme Professionnels se sont très vite perdus dans toutes les offres proposées, certains se sont fait arnaqués ou ont même subi des défauts d'identité de certains opérateurs (Ciel Télécom qui se fait passer pour France Télécom par exemple) par téléphone, mais aussi à domicile. En conséquence de ces abus, malgré la bonne image de France Télécom, les clients sont devenus de plus en plus prudents et hostiles à opérer par téléphone. Les vendeurs ont un objectif de vingt-cinq appels argumentés par jours.

Il faut retenir que le vendeur pro Actif doit aussi maîtriser l'ensemble des règles de gestion, mais basé à l'essentiel sur la vente, le vendeur pro actif ne traite pas les demandes de suite commerciale ou les flux 114 comme le 1016.

Le deuxième intervenant de l'AVSC dans le processus est le service de la gestion appelé aussi l'ADC.

2.2 Définition de fonction du Service de la Gestion (ADC)

Géré par Frédéric Lytowec, la direction du Service Client intervient par le biais d'un service : l'ADC. Partagée entre Angoulême et Bordeaux, la gestion est composée en grande partie de femmes. Les gestionnaires, avec une moyenne d'âge de plus de 45 ans dont une grande partie fonctionnaires, sont des agents de contact entre les différents services. Elles traitent les commandes commerciales et dirigent les ordres de travail aux services en aval.

2.2.1 Fiche métier conseiller(e) administration commerciale client.

Le métier de gestionnaire, souvent occupé par des salariés voulant se retirer du contact client, de la vente soit en résidentiel soit professionnel, a beaucoup évolué et devient de plus en plus un métier de contact client, surtout pour du suivi commande. Créant des frustrations dans les équipes, la relation avec le client est souvent source de stress et d'angoisse chez les gestionnaires. Ils doivent répondre au flux 1016 choix 3, qui correspond au suivi commande, la plupart pour des insatisfactions ou des difficultés avec l'offre qu'ils viennent de prendre. Leurs missions qui sont dans un premier temps le traitement de commandes commerciales, sont complétées par le traitement des réclamations clients suite à des difficultés apparues lors du traitement de la commande.

La fiche client, annexe, définit la mission initiale par « assurer le traitement des opérations d'administration commerciale des ventes de produits et de services transmises par les vendeurs et/ou demandes émises directement par les clients. ». Dans la réalité, ils ne traitent jamais directement avec le client pour les offres, quand il y a un problème ou un manque, le gestionnaire demande au vendeur de contacter le client.

On leur demande aussi d'analyser la demande du client, de traiter les dossiers dans le respect des règles de gestion et des procédures de l'administration commerciale, de la création du dossier à la facturation. Ils doivent aussi vérifier les bonnes données, la fiabilité ou la compatibilité de l'offre avec l'installation du client (c'est une vérification, normalement le vendeur a déjà procédé à la fiabilité). On leur demande bien sûr de coopérer avec les autres services œuvrant sur le processus des ventes.

Il faut surtout retenir que l'ADC est composée de personnes œuvrant sur le marché professionnel mais aussi sur le marché résidentiel. Au moment on nous composons cet écrit, l'entreprise forme et met en place un programme appelé « Convergence + », l'ensemble des gestionnaires résidentiels ont évolué dans leur métier, ils ont été affectés au nouveau plateau service client, qui permettra au client R en un seul appel d'avoir des réponses techniques, suivi commande et commerciale, ce qui remet celles ou ceux qui ont fui le contact avec le client en front direct.

En ce qui concerne notre processus de vente, le dernier intervenant France Télécom est le Pilotage, service qui dépend de l'Unité d'Intervention.

2.3 Définition de fonction du Service Production et Affectation des Ressources.

Géré par Jacques Tisseyre, ce service de l'UI n'a plus aucun contact direct avec l'AVSC. Pour des raisons de traçage d'appels, les demandes de suivi dossier sont effectués par logiciel. Pour la réalisation du mémoire, il nous a fallu passer cette barrière afin d'établir un contact et de comprendre leur intervention sur ce processus de vente ADSL.

2.3.1 Fiche métier de pilote de production réseaux.⁹

Le pilote de production a plusieurs rôles et missions. Tout d'abord dans le cadre de notre vente ADSL, il doit étudier la faisabilité des demandes, déclencher les évolutions de réseau nécessaires à leurs réalisations et surtout s'assurer ou piloter leur production.

Ils pilotent aussi les programmes de production ou de maintenance sous demande d'un autre service (commerciale ou SAV). Ils répondent aux demandes de faisabilité pour la mise en place d'une offre ou d'un service, ils activent la pré étude, la coordonne sur l'ensemble du réseau France Télécom et restituent les résultats dans un délai défini dans les modalités produits.

Il faut retenir que ce service est la main technique, agissant sur le réseau du client. Il connaît lui aussi un certain nombre de restructurations et de réductions du personnel. Les prestations d'installation offertes par France Télécom ne sont plus effectuées par le pilotage et leurs équipes d'intervention mais directement par un prestataire, GO-Micro France pour l'Aquitaine.

⁹ Voir Annexe 3

Avant de vous présenter le processus et de vous le détailler, il est important de revenir sur les offres et de comprendre toutes leurs spécificités.

Chapitre 2 : Description du processus

Attention : le processus que nous allons vous détailler ci-dessous relève d'informations « top secrètes » ; il doit rester dans le cadre de l'analyse et ne peut être communiqué ou publié même s'il peut y prétendre.

Processus, originaire du mot *pro* qui signifie « dans le sens de » et du mot *cessus* « marcher, avancer », est une suite d'opérations normalisées qui sont effectuées par les salariés afin de mettre en place une tâche particulière. Nous allons le diviser en deux phases importantes : le processus technique (logiciels, machine...) et les règles de gestion pour le faire fonctionner.

Nous allons sur ce chapitre, premièrement, vous expliquer le chemin permettant de réaliser correctement une commande client Adsl pro de la vente à l'installation à domicile. Ensuite nous vous expliquerons les règles de gestion afin de bien le faire fonctionner et surtout que le client ne se retrouve pas à la fin avec des difficultés.

Section 1 Définition du Processus : de la vente à l'installation.

Le rappel des offres ci-dessous va nous permettre de voir qu'il y a deux processus différents pour la vente d'ADSL pro simple et pour l'Optimal/Série limité. Par conséquent, nous allons aborder en détail les deux commandes.

1.Rappel des offres Internet et Multiservices Pro

Initialement, nous pouvions compter trois marchés sur lequel France Télécom se positionnait. Il y avait la téléphonie mobile avec sa filiale Orange, Internet avec

Wanadoo, et les offres du fixe avec France Télécom. On pouvait donc compter sur trois entités qui fournissaient leurs produits indépendamment des autres. Toutes les trois avaient leur propres processus de livraison, leurs offres ne se mélangeaient jamais !

Nous avons aujourd'hui une entreprise qui, si elle souhaite rester leader sur son marché, développe des offres convergentes, soit le mélange de ces trois marchés. La restructuration des entités, la globalisation de la marque Orange ont poussé l'entreprise à modifier ses offres et donc les processus de livraison. Nous allons vous présenter trois offres nous paraissant essentielles à connaître. Dans un premier temps l'offre Pro simple avec LiveBox pro, puis l'Optimal Internet et Téléphone et pour finir la Série limitée Everywhere pro. L'ensemble de ces trois offres est accompagné de l'acquisition d'une prestation d'installation à domicile.

1.1 L'offre Pro simple avec LiveBox pro.

L'offre Pro simple se décompose en une gamme définie sur le débit, nous pouvons les retrouver dans ce tableau récapitulatif :

INTERNET HAUT DEBIT PRO ORANGE

Caractéristiques	<u>Internet et téléphone pro 512k étendu</u> & <u>Internet pro 512k étendu</u>	Internet et téléphone pro 8 MégaMax (1M) (repli si non éligible 8 MM) & Internet pro 1 MégaMax	<u>Internet et téléphone pro 8 MégaMax (2M)</u> & <u>Internet pro 8 MégaMax (2M)</u> (repli si non éligible 8 MM)	<u>Internet et téléphone pro 8 MégaMax</u> & <u>Internet pro 8 MégaMax</u>	<u>Internet et téléphone pro 18 MégaMax</u> & <u>Internet pro 18 MégaMax</u>
Les services de l'offre pro	Oui	oui	oui	oui	oui
Prestation d'installation (1)	Oui	oui	oui	oui	oui

Un accès illimité à Internet utilisant la technologie ADSL	Oui	oui	oui	oui	oui
Nombres de Go compris dans le forfait	Illimité	illimité	illimité	illimité	illimité
Offre sans engagement	non 12 mois	non 12 mois	non 12 mois	non 12 mois	Non 12 mois
100 Mo de pages Web en ligne	oui	oui	oui	oui	oui

Adresse IP fixe incluse, sur demande client	Non	oui	oui	oui	oui
Durée des sessions ⁽²⁾	24h	24h	24h	24h	24h
Emission en kbit/s	auto-adaptatif jusqu'à 128	débit fixe à 256	auto-adap. jusqu'à 256 kbit	auto-adap. jusqu'à 256 à 800 kbits	auto-adap. de 256 jusqu'à 800 kbits
Offre monoposte ou multipostes	Plutôt mono	Mono & multi	Multi	Multi	Multi
Partage de la connexion ADSL sur plusieurs PC	Oui	oui	oui	oui	oui

(1) Les clients intra Haut Débit Pro, avec ou sans livebox pro, ne bénéficient pas de la prestation

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que l'offre pro est plus chère que l'offre résidentielle car elle donne accès à des services qui permettent la sécurité de l'installation du professionnel qu'on ne retrouve pas dans les offres standards. Il y a par exemple un SAV pro réservé aux bénéficiaires de l'offre pro, il y a leur nom de domaine qui leur est offert, l'IP fixe, des heures mobiles leurs sont rajoutées à leur téléphonie illimitée et une garantie de continuité de service. Cette gamme est vendue entre 44 € et 60 € HT en fonction du débit hoisi.

C'est la plus simple à vendre et à installer. France Télécom assure sa bonne livraison sur 80% des cas, donc se retrouve avec 20% d'insatisfaction qui pèse sur cette satisfaction client final.

1.2 L'optimal Internet et Téléphone pro

Cette gamme est une des premières à faire partie de l'offre dite « convergente », elle va mélanger le marché du fixe et de l'Internet en incluant l'abonnement téléphonique et les consommations ainsi qu'un accès ADSL.

Elle se définit par des appels illimités vers les fixes en France métropolitaine, l'accès Internet haut débit jusqu'à 8 Méga max pro, des services RTC (soit le transfert d'appel signal d'appel) et Internet Pro, un forfait de communications de 1h, 3h ou 5h au choix vers les mobiles de France métropolitaine et les fixes et mobiles d'Europe élargie et Amérique du Nord, l'abonnement à la ligne téléphonique. L'offre est engageante 12 mois minimum.

Cette gamme est vendue entre 57 € et 97 € HT en fonction du nombre d'heures mobile rajoutées sur la téléphonie illimitée. Elles permettent aussi d'avoir une seule facture.

Il faut retenir qu'avec les deux offres évoquées nous avons déjà deux processus différents !

1.3 Série limitée Everywhere Pro

Sortie le 24 avril 2008, elle fait partie des nouveaux défis de l'entreprise : développer les offres mobilité Internet. Cette offre va permettre d'avoir dans son offre Internet des heures de connexion en mobilité sur son ordinateur portable. Elle se compose cette fois-ci d'un mix entre l'Internet et la mobilité internet.

La série limitée Everywhere pro est composée :

- d'un accès Internet professionnel à haut débit, jusqu'à 8 Méga,
- d'appels illimités vers les fixes en France métropolitaine,
- de 3 heures par mois d'Internet en mobilité (connexion en France métropolitaine),
- d'un accompagnement complet : installation sur site incluse de la Livebox pro et de la Clé 3G+, et assistance téléphonique 7j/7 et 24h/24 dédiée aux professionnels,

- d'une messagerie performante, protégée et personnalisée au nom de la société,
- d'une adresse IP fixe (sur demande).

L'offre demande l'achat d'une clé 3G+ à 10€ HT afin de pouvoir se connecter avec son ordinateur portable n'importe où par Internet.

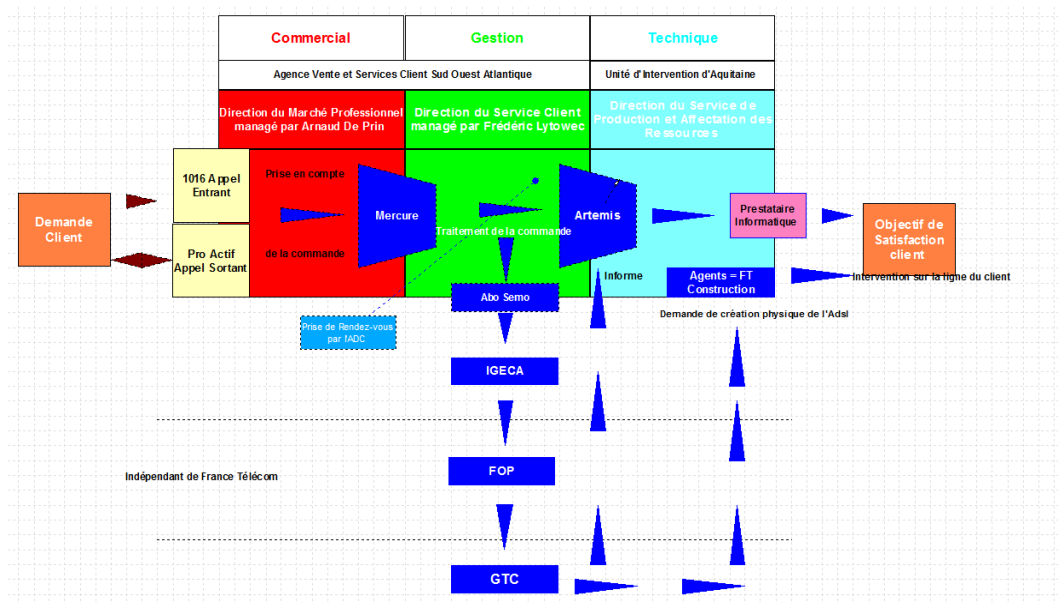
Ce rappel nous a permis de voir que France Télécom sortait des offres de plus en plus complexes et qu'il y a un processus différent entre l'Internet simple et les offres multimédias comme la série limitée ou l'optimal.

Maintenant que nous connaissons le rôle de chacun des intervenants, leurs fonctions, les offres proposées qui posent des difficultés nous allons pouvoir analyser le processus d'une commande ADSL pro de la vente à son installation.

2. Processus d'un Adsl pro simple

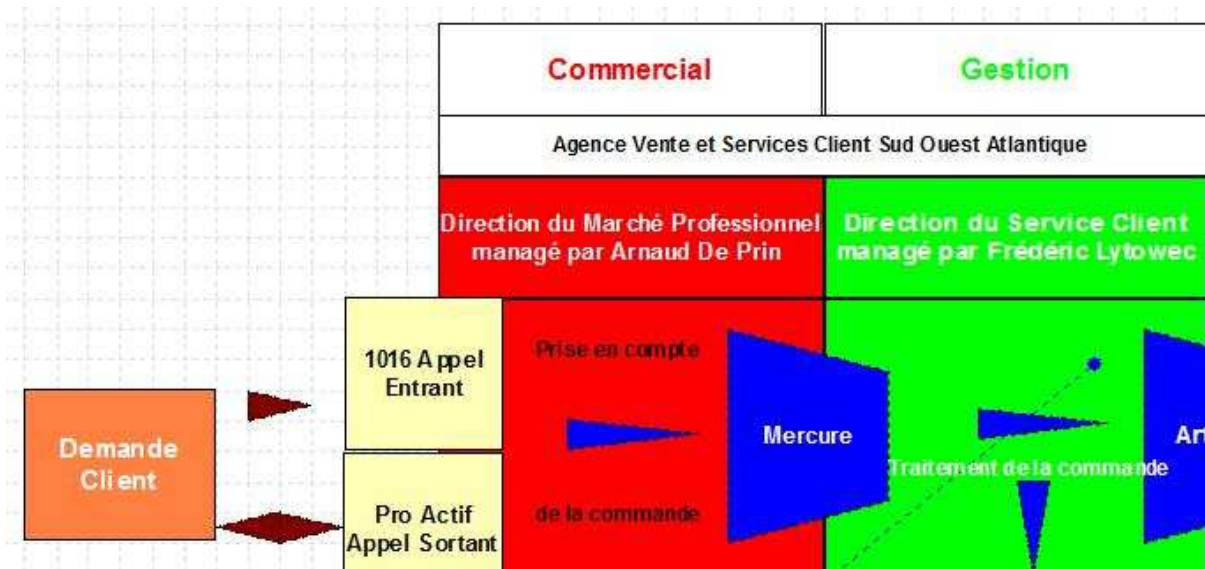
La commande d'un ADSL à France Télécom fait intervenir trois services dont deux de directions indépendantes et la plupart situées dans des zones géographiques diverses. Le seul moyen de contact performant permettant de garder des traces sur les modifications des dossiers des clients, est l'informatique. L'entreprise compte à peu près une bonne cinquantaine de logiciels permettant le bon fonctionnement de l'entreprise (sur un point commercial, technique, SAV et gestion). Dans le cas de notre commande nous allons nous intéresser aux quatre logiciels les plus importants : Mercure, Artémis, AboSemo et Facilitoo.

Le schéma ci-dessous vous donne la vision générale du processus, nous allons maintenant voir la fonction de chacun des logiciels. (Retrouvez-le en annexe)



2.1 Le logiciel Mercure.

Mercure est le logiciel commercial et de contact intra-service professionnel de l'entreprise. C'est à partir de ce logiciel que tout commence mais aussi que tout se termine ! Il fait partie des logiciels les plus importants de l'entreprise car il a plusieurs fonctions et rôles indispensables.



Premièrement, c'est le logiciel qui stocke l'ensemble des fiches clients avec toutes les informations qui les concernent : numéros de téléphone, adresse postale,

adresse e-mail, accès Internet, Siret, numéro de portable, catégorie professionnelle, nom du gérant ou du responsable ainsi que l'ensemble des manipulations effectuées sur les lignes du client. Deuxièmement, il permet l'accès aux autres logiciels si le salarié en a besoin, il donne aussi la main à un certain nombre de contrats et documents permettant au personnel de répondre aux demandes des clients. Troisièmement, c'est le logiciel de contact entre le service commercial et le service de la gestion. Il permet à l'un de rentrer les souhaits du client et à l'autre de les réceptionner et de les traiter. Mercure donne la possibilité de voir l'avancée de l'exécution d'une commande avec trois indicateurs : à traiter, en cours de traitement et effectué. Et pour finir, il a un rôle de contrôle sur plusieurs critères : il permet de faire un suivi sur les ventes effectuées par le vendeur, le nombre de commandes traitées par le gestionnaire, le nombre d'appels réceptionnés par le 1016, le nombre d'appels émis par le pro actif, de faire un suivi sur la commande d'un client et il permet d'activer et de mettre en place les campagnes de prospection. Cet ensemble donne la possibilité d'avoir une avancée sur les objectifs de l'agence et d'alimenter les PVV (soit primes) et suivi des vendeurs ou des gestionnaires.

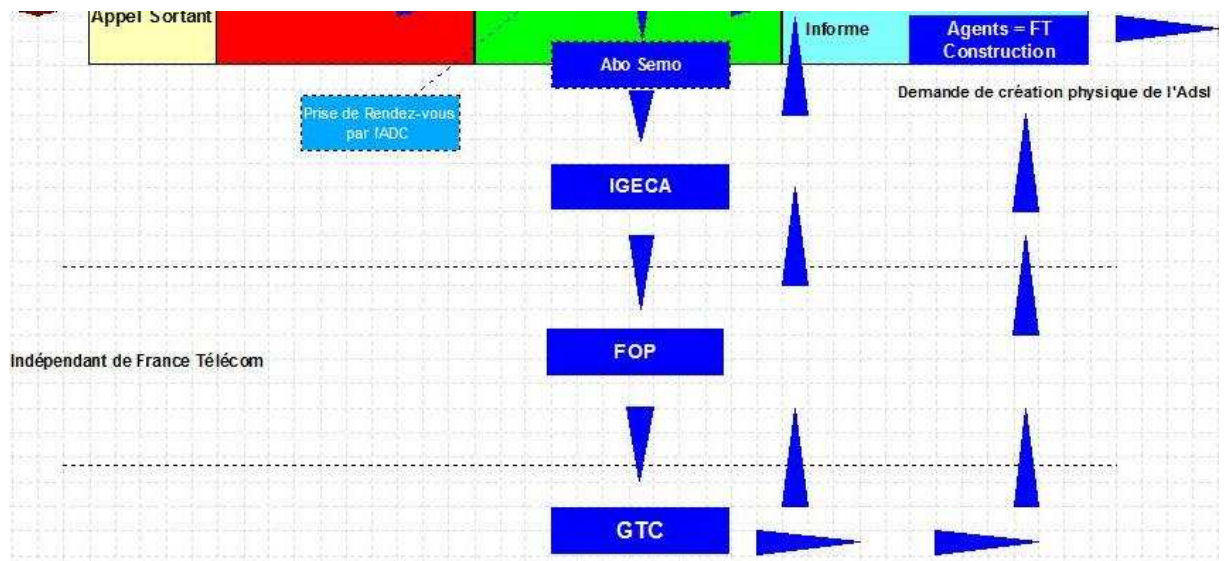
En ce qui concerne notre commande, le service commercial a un accès d'émission et de contrôle dans Mercure. Il rentre la commande souhaitée par le client et peut la consulter afin de voir son avancement. On lui donne la possibilité de communiquer entre vendeurs, il peut par exemple donner le choix à un vendeur de demander à un autre vendeur d'appeler tel ou tel client. Il offre une option de suivi commercial avec un agenda de rappel client.

La gestion est le service qui possède l'accès le plus large à Mercure. Il est indispensable aux gestionnaires dans la commande de l'Adsl. Ils ont un accès d'émission, de réception et de contrôle. Dans le cadre de notre commande, la gestion la reçoit, vérifie l'éligibilité de l'installation et la traite. L'Adsl par sa complexité demande une intervention sur la ligne du client, la gestion doit donc, pour que la commande soit mise en place, la rentrer dans deux autres applications : AboSemo et Artemis.

A noter aussi que le pilotage a un accès de contrôle pour Mercure.

2.2 Le logiciel AboSemo

AboSemo est le logiciel technique dans le cadre d'une commande Adsl. Il permet à la gestion de créer l'accès Internet souhaité par le client. Ce logiciel est l'interface indispensable pour la création technique du plot Adsl. Il permet de faire la relation et de transmettre la demande à trois autres serveurs informatiques IGECA, le FOP (le Front Opérateur) et la GTC.



IGECA est un serveur qui vérifie et contrôle la cohérence de la commande, s'il ne voit aucun problème, il transmet la demande au Front Opérateur.

Celle-ci est une entité qui reçoit les demandes de construction Adsl de l'ensemble des opérateurs français (FAI). Lorsque France Télécom transmet une commande, le FOP va contrôler la cohérence des demandes (numéro de téléphone, adresse rattachée, débit demandé...) qu'il va transmettre à la GTC.

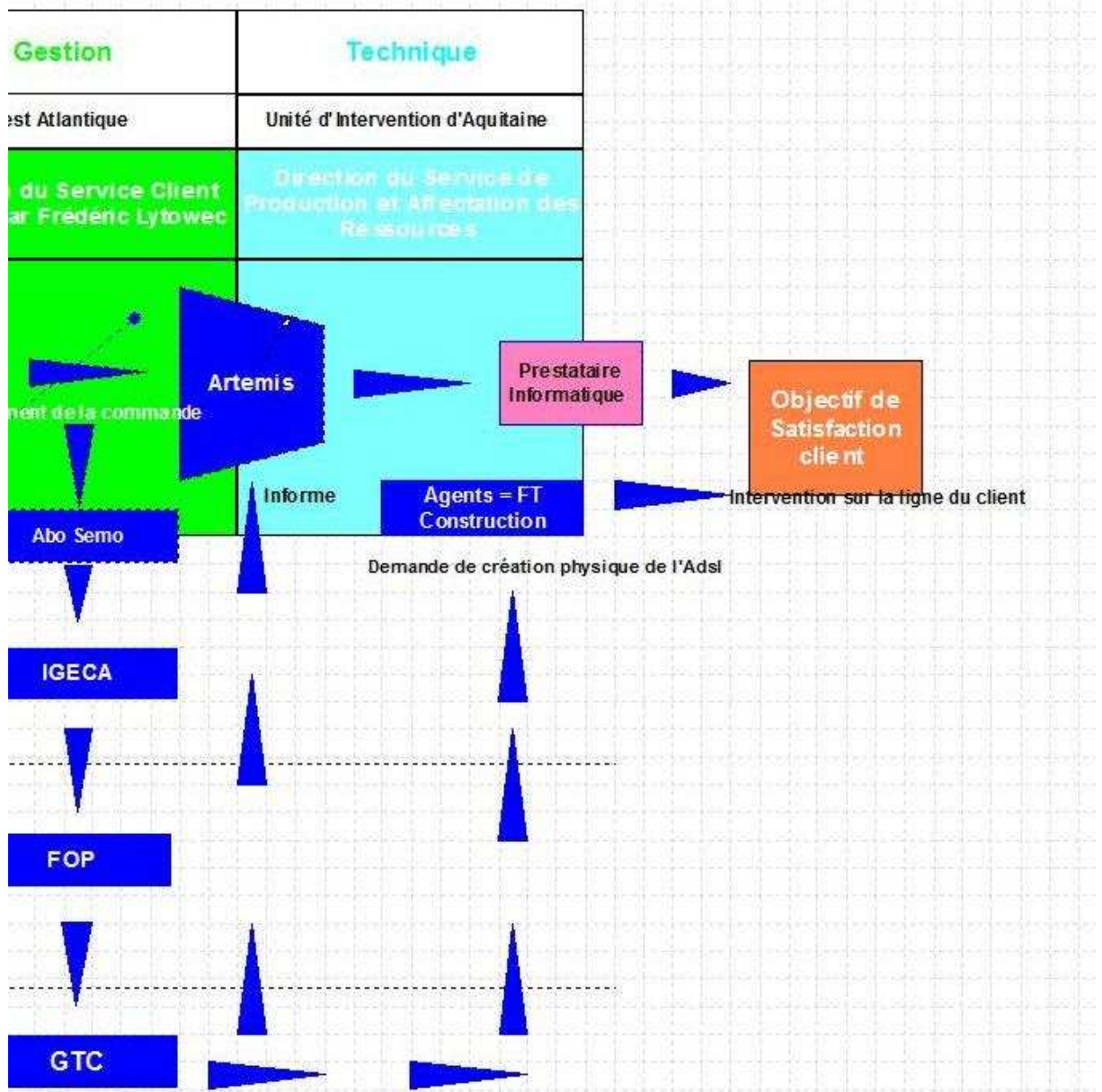
Dépendant de l'UI, la GTC est une entité qui contrôle la cohérence des demandes transmises par le FOP. Si elle ne découvre aucune anomalie, elle rentre une demande dans le dernier logiciel important : Artemis (que nous verrons dans le prochain point).

Il faut retenir qu'AboSemo permet de faire la liaison entre la gestion et la technique, il permet d'opérer les demandes de création d'Adsl. L'ensemble des entités intervenant de la vente au pilotage, possède des accès pour se servir de ce logiciel. Le commercial peut opérer des demandes de modifications de compte, il

peut aussi demander l'envoi de matériel comme par exemple une LiveBox (la demande sera transmise au réseau de distribution) et il peut s'en servir comme logiciel de contrôle afin d'informer le client sur l'évolution de sa commande ou de l'offre qu'il possède. Le gestionnaire se sert d'AboSemo pour créer directement les accès Adsl, il l'utilise aussi comme moyen de contrôle comme le pilotage.

2.3 Le logiciel Artemis : section livraison et Prestation.

Artemis est le logiciel de planification de notre commande Adsl. Il crée le contact entre la gestion, le pilotage et la GTC.



Il y a deux onglets dans Artemis, l'onglet Artemis livraison et l'onglet Artemis prestation.

Le premier est complété par la gestion, lorsque le vendeur a offert une prestation d'installation à domicile chez le client, le gestionnaire avec l'aval de celui-ci rentre un rendez-vous, en fonction des disponibilités, dans Artemis qui va ensuite être transmis aux unités d'interventions, qui ici sont des prestataires, pour opérer la livraison.

Artemis prestation est complétée par la GTC qui va rentrer une demande de modification de la ligne téléphonique pour la mise en place d'un plot Adsl. Ce planning est ensuite relevé par les techniciens de France Télécom qui vont aller exécuter la demande.

Normalement l'entreprise s'engage à opérer une commande client sous une dizaine de jours entre la prise en compte de la commande par le vendeur, son traitement par le gestionnaire et l'application technique par le pilotage et les unités d'interventions.

Maintenant que nous avons vu le processus pour un Adsl simple nous allons voir ce qui change avec l'Adsl multiservices comme l'Optimal ou la série limitée.

3. Processus d'un Adsl multiservices

Les offres multiservices qui répondent à la stratégie de l'entreprise sont des offres du fixe (l'abonnement) et des offres de l'Internet (Adsl et téléphonie illimitée), ce qui veut dire qu'en termes de processus nous nous retrouvons avec des modifications majeures. Dans le cadre de notre commande d'Optimal Internet et Téléphone pro, on va voir apparaître un nouveau logiciel : Siegfried.

Le processus ne change que dans le traitement de la commande. La gestion ne va pas passer directement par AboSemo mais par Siegfried. La raison de ce changement est qu'en terme de gestion, de suivi dossier et de facturation, l'entreprise devait chercher un logiciel pouvant créer une seule facture, faire des modifications de compte Semo mais aussi d'envoyer du matériel. AboSemo et Artemis ne disparaissent pas, ils sont incorporés directement dans Siegfried. Au moment où le gestionnaire entre la commande, il y a un accès AboSemo lui demandant de créer le compte Orange/Internet permettant d'effectuer la demande par IGECA, FOP et GTC et aussi un accès Artemis lui permettant d'entrer un rendez-vous. Sinon rien d'autre ne change.

Section 2 Les règles de gestion.

Pour qu'un processus fonctionne correctement il faut l'accompagner de règles.
Pour nos deux processus, il y en a pour chacun des intervenants.

I. Les règles de gestion pour rentrer une commande client : service commercial.

Lorsque nos services commerciaux, le 1016 et le Proactif, effectuent des ventes Adsl, ils doivent faire quelques vérifications :

- ils doivent valider avec le client la bonne offre et la ligne qui servira de support Adsl,
- ils doivent vérifier si sur la ligne il n'y a pas d'alarme et de TPE (boîtier à carte bancaire)...
- ils doivent demander le numéro de téléphone portable afin de faciliter le contact du technicien en cas de déplacement,
- ils doivent demander le système d'exploitation du client car certaines de nos offres ne sont pas compatibles avec window 98 par exemple, ou nous indiquer s'ils ont un Mac.
- ils doivent demander s'il y a des compléments d'adresse ou de contact, afin d'éviter que le technicien se retrouve coincé devant un magnétophone et ne sache pas le nom de l'interlocuteur.
- ils doivent vérifier l'éligibilité de la ligne du client afin d'être sûr que le client puisse bénéficier du débit demandé.

Lorsque toutes ses informations sont renseignées, le vendeur les entre dans le bon de commande Mercure avec l'aide d'une application de chartage (permet de charter les informations donnant le bon de commande lisible pour la gestion) qu'il envoie dans une boîte appelée « ADC Accompagné ».

2. Les règles de gestion pour traiter une commande client : service de la gestion.

Le service de l'ADC est divisé en plusieurs compétences. Il y a les gestionnaires qui traitent les commandes résidentielles et les autres qui traitent les commandes professionnelles. Ces derniers sont divisés en plusieurs aptitudes :

- Gestion courante, qui prend en compte les créations de ligne, modifications de contrat, déménagements...
- Gestion Complexe, qui prend en compte les demandes de création de numéris (ligne adaptée aux standards soit en langage FT des PABX)
- Et l'ADC Accompagné qui prend en charge l'ensemble des demandes de création et de modifications en ce qui concerne l'Adsl.

L'ensemble des commandes est distribué par un gestionnaire aux vendeurs en fonction de leurs attributions et de leur emploi du temps (le service doit gérer les appels de suivi commande et le traitement des commandes).

En ce qui concerne notre commande Adsl, les gestionnaires vont faire une vérification des indications données par le vendeur, ou compléter s'il en manque. Il va rappeler le client afin de prendre avec lui un rendez-vous. Il doit surtout ne pas oublier de lui préciser que le technicien se déplacera dans un créneau tel que 8h/12h30 ! C'est une information importante qui peut, si elle n'est pas communiquée, être une cause d'insatisfaction client.

Ensuite le gestionnaire rentre la commande dans AboSemo ou Siegfried afin qu'elle soit envoyée au prochain intervenant.

Important : sur la commande ADSL, le pilotage n'agit pas directement, elle commande les interventions techniques sur la prestation d'installation. Ce service ne fait que contrôler le bon déroulement de l'opération. Il n'y a donc aucune règle accompagnant le processus dans le cadre de cette commande pour le pilotage.

Chapitre 3 : Analyses

Ce chapitre va nous permettre de relever après analyse les éléments que nous allons mettre comme sujet d'enquête dans notre deuxième partie. Afin de répondre à notre problématique nous devons mettre en avant des thèmes directeurs. Pour cela, il faut d'abord relever dans les deux chapitres précédents les éléments qui pourraient nous diriger vers ces thèmes.

Pour cela nous allons partager ce chapitre en deux points : nous allons faire l'analyse/critique de l'organisation générale de l'entreprise et celle du processus/métier.

On terminera sur un point qui abordera la stratégie de l'entreprise (plan Next, convergence) et les offres proposées.

La conclusion permettra de révéler les thèmes directeurs de nos recherches.

1. Analyse/Critique de l'organisation.

France Télécom est organisée sous une forme divisionnaire. On la retrouve dans le rôle de la direction générale de l'entreprise :

- élaboration de la stratégie du groupe (NEXT)
- contrôle des performances des divisions
- assurance de l'allocation des ressources financières.

Le groupe l'a aussi sollicité car elle correspondait à plusieurs caractéristiques de l'entreprise :

- sa taille : France Télécom c'est 200 000 salariés, 106 000 employés (56 % sont en France, 16 % en Pologne, 12 % au Royaume Uni, 2 % en Espagne). C'est le premier opérateur français, le troisième mondial et si le groupe achète le groupe scandinave TeliaSonera, il deviendrait le premier opérateur européen. Il faut savoir que 60% des professionnels font confiance à France Télécom/Orange.

- par son environnement (marché très concurrentiel, les services migrent énormément)
- par sa stratégie (Next),
- par la culture nationale : lorsqu'une entreprise est internationalisée, elle doit faire attention à la culture nationale du pays dans lequel elle est implantée.
- et la technologie utilisée pour la production ou les produits. (ici l'entreprise sous traitante pour la fabrication de modem Internet, mobiles, standards... France Télécom ne fait que les distribuer).

Sur ces points France Télécom a opéré la bonne organisation surtout celle qui répondait aux caractéristiques de l'entreprise.

Il faut revenir maintenant à l'organisation qui encadre notre processus de commande. Si nous regardons l'organigramme de l'AVSC et de l'UI nous retrouvons une organisation fonctionnelle soit chaque service opérant l'exécution de la commande. On y retrouve plusieurs avantages comme une qualité d'exécution et un rendement plus élevé mais on voit apparaître beaucoup de difficultés comme une certaine rigidité (elles sont vécues tous les jours par les salariés...), de grosses difficultés à trouver les erreurs durant le processus, une structure qui respecte peu la nature du salarié (le salarié est un exécutant) et surtout une organisation qui enferme les services sur eux-mêmes coupant les relations entre les différents intervenants.

Ce genre d'organisation donne un rôle très important aux services de supports comme par exemple la communication interne, les équipes d'encadrement ou la Direction des ressources Humaines. Il sera important de voir dans la deuxième partie si aujourd'hui ces fonctions assurent bien leurs rôles et s'elles ont bien été développées.

Il faut quand même retenir des points positifs avec cette organisation mais aussi avec le management pratiqué.

L'agence fonctionne sur un système de direction participative par objectif. Nous voyons apparaître des pôles de profit comme par exemple le pro actif ou le 1016, où sont définis par la direction leur objectif. Nous voyons une réelle autonomie dans la façon de les réaliser avec la mise en place de challenges internes avec l'implication du marketing. Mais aussi un dialogue supérieurs/subordonnés. L'ensemble appuyé par une politique de salaire et de carrière, en ce qui nous concerne un système de primes très intéressant. On retrouve bien sûr une spécialisation verticale, avec l'exécution/contrôle, mais aussi une spécialisation horizontale facilitée par le processus informatisé. Sur ce dernier point il faut bien sûr retenir que les relations se font la plupart du temps par logiciel interposé ou par mail.

2. Analyse/Critique du Processus/Métier.

En termes de définition de la fonction des entités, de la définition des métiers et celle du processus, France Télécom fait un sans faute. Il répond exactement aux règles d'organisation qu'on voit dans les manuels.

Il reste pourtant plusieurs points à éclaircir. Nous nous demandons si concrètement les salariés savent ce qui est marqué sur ces fiches et le respectent. Dans quel cadre ces fiches ont-elles été définies ? Y a-t-il une grande différence entre le papier et la réalité ?

Sur le processus, on voit que chaque logiciel a son rôle : Mercure est le logiciel commercial, AboSemo le logiciel technique et Artémis le logiciel de planification. En termes organisationnel, le processus est bien défini et compréhensible sur la façon dont l'utiliser.

Nous nous interrogeons maintenant sur le nombre d'intervenants d'une commande ADSL simple : le vendeur, le gestionnaire, FOP, la GTC et le technicien. Si nous restons sur notre objectif de satisfaction maximal dans le cadre de cette commande, est-ce que le fait d'avoir 5 intervenants ne crée-t-il pas de

l'insatisfaction ? Nous savons tous que le fait de multiplier les intervenants peut être la cause d'erreurs.

La définition des caractéristiques du métier de chacun et de l'explication du processus et des règles qui l'accompagne sont-ils compatibles ? Est-ce qu'un vendeur du 1016 avec toutes les obligations qui sont les siennes peut respecter l'ensemble des règles de gestion avant de rentrer une commande ? Est-ce qu'ils ont été initiés à ces règles ? Ont-ils compris réellement la nécessité de le faire ?

Ce processus nous permet de nous interroger sur la connaissance de celui-ci par l'ensemble des intervenants. Est-ce qu'un vendeur connaît le travail d'un gestionnaire et vis versa ? Est-ce qu'un gestionnaire connaît l'ensemble du processus de la vente à l'installation du technicien ?

Nous savons tous que la maîtrise de celui-ci dans son intégralité et de la fonction de chaque intervenant permettrait aux salariés d'effectuer leurs tâches dans une optique différente que s'ils ne connaissaient pas l'étape suivante après la leur.

Nous nous demandons si les difficultés remontées par les verbatims qui nous indique qu'il y a une complexité dans l'organisation de l'entreprise, ne vient pas du manque de relationnel entre les services.

Il faut surtout réussir à faire remonter les difficultés rencontrées par les clients et leurs causes, étudier si elles proviennent du processus ou des salariés qui l'utilisent ou de l'environnement qui les englobe, qui cause ses erreurs ou ses difficultés.

3. L'environnement

France Télécom/Orange ne doit pas son leadership qu'à son ancien statut de monopole. La stratégie mise en place depuis un certain nombre d'années a été concluante et lui a permis de devenir l'un des opérateurs les plus importants au monde. Comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, le groupe a été obligé, après les années noires qui ont suivi le crash boursier des nouvelles technologies (2000/2001), d'ouvrir son marché à une multitude de nouveaux opérateurs. Entreprise la plus endettée en Europe, elle dû mettre en place une stratégie appelée Next. Ce plan est considéré par les salariés comme une réduction

obligatoire des effectifs et du départ des fonctionnaires. Mais l'entreprise a aussi pour objectif de changer la mentalité de ses clients. Elle ne souhaite plus être choisie par obligation (l'image de l'entreprise est rassurante) mais par choix (on prend France Télécom/Orange car nous sommes contents de leurs services et de leurs offres). Cette nouvelle stratégie a pour but de faire de nos clients des promoteurs de la marque.

Une stratégie doit, pour qu'elle soit concluante, être portée par l'ensemble des salariés. Dans cette recherche de satisfaction, nous devons nous interroger sur la connaissance des salariés de cette stratégie et de sa compréhension. Est-ce que sur notre commande, l'ensemble des salariés porte réellement la stratégie de l'entreprise ? Est-ce qu'ils la maîtrisent ? Y a-t-il un réel esprit d'entreprise ?

Est-ce que chaque service « tire » dans le même sens ?

Il a été relevé dans les années passées des difficultés d'entente entre les salariés de France Télécom et Orange, beaucoup ne se reconnaissaient pas de la même entreprise. Le groupe a été obligé de mixer les équipes et de faire passer des salariés d'une filiale à l'autre afin de créer cet esprit d'entreprise qui avait disparu. Lorsqu'un verbatim fait remonter que d'après les clients « les différents services se renvoient la balle constamment », nous retrouvons-nous avec un problème d'esprit d'entreprise ? Ou un problème de maîtrise de ses obligations ? voire même un problème d'identification par les clients des services à contacter ?

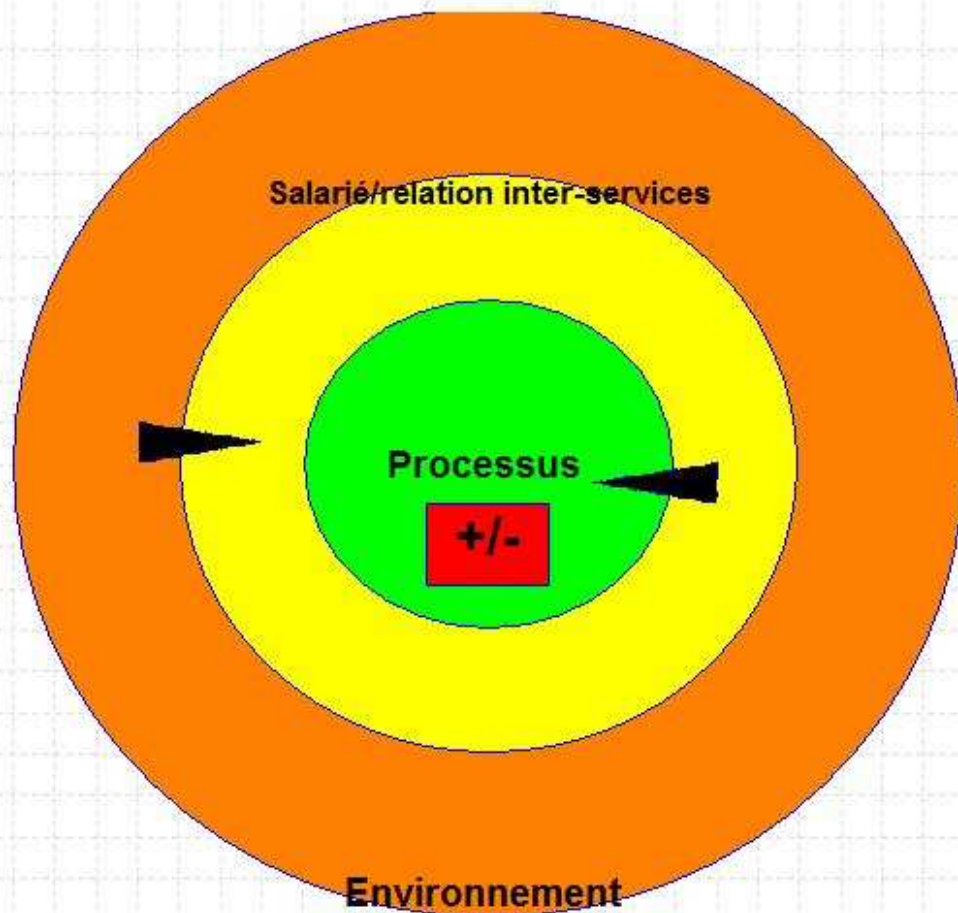
Conclusion :

Ce chapitre nous apporte beaucoup d'éléments qui vont nous permettre de mener à bien nos enquêtes. Maintenant que nous maîtrisons l'organisation de l'entreprise, le processus étudié, le métier des salariés qui le font avancer, l'environnement ou en tout cas la stratégie de l'entreprise et surtout les différentes questions qui en ressortent en fonction de notre problématique de départ, nous allons pouvoir en ressortir trois thèmes de recherche :

- Le processus et le métier : nous allons chercher à savoir si les deux sont compatibles, s'interroger sur la compréhension de celui-ci par les salariés.

- Les relations entre les services de la commande : nous allons essayer de savoir s'ils communiquent ensemble, s'ils comprennent leur métier respectif, s'il y a des difficultés dans les relations...
- L'environnement : nous allons étudier la convergence, le plan Next. En d'autres termes la stratégie de l'entreprise et essayer de savoir si elle est comprise par salariés et s'ils la valident.

Nous allons partir d'un postulat en terme de satisfaction client. Les éléments qui peuvent avoir un effet négatif sur celui-ci sont soit l'environnement, soit le salarié ou les services qui le font fonctionner ou le processus en lui-même. Il en vient donc à définir ce schéma qui illustre les pressions des différents cercles d'interactions :



Le chapitre suivant va donc nous permettre de savoir quel cercle joue un rôle majeur dans la satisfaction. Qui crée de l'insatisfaction client ? L'environnement, les salariés/services ou le processus ? Ou pourquoi pas l'ensemble.

Partie 2 :

Chapitre 1 : Réalisation d'entretien

La réalisation de ce chapitre va nous apporter la partie quantitative de notre travail. Nous avons choisi d'interroger un certain nombre d'acteurs et d'experts qui, par leurs expériences et leur poste, nous ont permis d'avancer dans notre problématique.

Section I. Méthodologie

1. Explication et mise en place des entretiens (guide et question)

Comme nous l'indique la théorie d'une étude et recherche commerciale, cette observation quantitative va nous obliger à interviewer un certain nombre d'individus. Nous allons interroger deux types de personnes :

- Des experts qui, par leurs expériences, leur poste, ont un regard très intéressant et critique pouvant nous faire évoluer dans notre problématique,
- et un client ayant pris un ADSL pro simple ou multiservices. Nous allons faire un exercice qui est assez rare, demander un entretien semi directif, libre, permettant de faire remonter un regard qui vient de l'extérieur de l'entreprise. Le client est le premier concerné par la satisfaction client. Nous allons essayer de voir ce qui pour lui est important dans sa livraison ADSL, ses exigences pour être pleinement satisfait.

Nous allons utiliser un outil d'observation qu'on appelle un guide d'entretien. Celui-ci va nous permettre de le diriger afin d'éviter de s'écarter du sujet et surtout de ne pas oublier des thèmes importants. Nous avons choisi de définir des

questions cadres (ouvertes) permettant de lancer la conversation et de les compléter par des questions qui nous viendraient lors de l'entretien.

Nous avons défini deux guides d'entretien :

- le premier¹⁰ pour les experts. Nous l'avons partagé en fonction des quatre thèmes que nous avons définis dans la conclusion de la première partie avec deux types de questions (questions principales/questions subsidiaires) :
 - Le processus et le métier : on va chercher à savoir si les deux sont compatibles. On va s'interroger sur sa compréhension par les salariés. Nous avons par exemple comme question cadre « *Comment qualifiez-vous le processus d'une commande ADSL pro (de la vente à l'installation) ?* » ou « *Pensez-vous être bien informé du processus ? De ses évolutions ?* ».
 - Les relations entre les services de la commande : on va essayer de savoir s'ils communiquent ensemble, s'ils comprennent leur métier respectif, s'il y a des difficultés dans les relations. Nous retrouvons comme question ouverte par exemple « *Connaissez-vous l'ensemble des services qui interviennent sur une commande Adsl ?* » ou « *Améliorer les relations améliorent-ils le processus ? La satisfaction client ?* »
 - L'environnement : on va étudier la convergence, le plan Next, la stratégie de l'entreprise. On va essayer de savoir si elle est comprise des salariés et s'ils la valident. Nous allons essayer de savoir comment se sentent les salariés dans l'entreprise, si concrètement le climat social joue sur le processus de notre vente Adsl. Nous avons par exemple comme question cadre « *Comment vous sentez-vous dans l'entreprise ?* » ou « *Est-ce que la hiérarchie communique bien sur*

¹⁰ Voir annexe 6

l'évolution de France Télécom ? La convergence ? Le plan Next ? »

- Nous avons rajouté aussi la personne interrogée et l'entreprise : l'histoire. Ce thème nous permet de connaître l'histoire de l'interviewé.
- Le deuxième guide d'entretien pour un client ayant pris nos offres Internet pro chez France Télécom/Orange nous le diviserons en plusieurs parties :
- La vente : nous allons essayer d'avoir l'avis du client sur le service commercial 1016 de France Télécom/Orange. Nous allons par exemple demander « *Pourquoi avoir choisi France Télécom ? Estimez-vous que le vendeur a répondu à vos besoins ?* »
 - Le suivi commande : nous allons essayer de savoir si en terme de suivi de la commande, le client estime avoir eu les réponses suffisantes : « *Avez-vous rappelé France Télécom ? Si oui pourquoi ? Avez-vous été satisfait des réponses apportées ?* »
 - La vision du client sur l'entreprise : dans ce thème, nous allons essayer de voir ce que pensent les clients de l'entreprise en terme d'organisation, mais aussi leur sentiment sur la qualification des salariés, sur ce qui leur est demandé, les outils et les réponses qu'ils peuvent leur apporter. On retrouvera comme questions : « *Quelle vision avez-vous de l'entreprise ? Quel(s) reproche(s) pouvez-vous lui faire sur son organisation ? Sur son personnel ?* »
 - La satisfaction client : dans cette partie nous allons essayer de voir avec le client ce qui est essentiel pour qu'il soit satisfait : « *Dans votre commande Adsl, qu'est-ce qui vous aurez mieux satisfait ? ou déçu ?* ».

Maintenant que nous avons expliqué la mise en place des guides d'entretien, nous allons vous présenter les personnes que nous avons interviewées et vous expliquer les raisons pour lesquelles nous les avons choisies.

2.Présentation et pertinences des personnes interrogées

En ce qui concerne les experts, nous avons décidé de choisir une personne travaillant dans chaque service :

- Nicolas Lemonnier pour le service 1016 (le commercial)
- Joëlle Ouzeau pour le service de Gestion ADC
- Et Isabelle Vales pour le pilotage.

Ces trois personnes ont entre dix à trente ans de carrière à France Télécom. Leurs connaissances et leurs expériences nous permettent d'apporter un regard très critique, et avec beaucoup de recul.

Nicolas Lemonnier est le plus « jeune » des trois, embauché en 1998 en CDD comme vendeur 1016, il va profiter des années « folles » (le boom de l'Internet, l'avant crise boursière) et de la dynamique de l'entreprise pour être embauché en CDI. Vendeur 1016 spécialisé niveau 2 (soit la vente de standard), il va évoluer dans l'entreprise pour devenir soutien métier.

Pour faire une parenthèse, le métier de soutien a été créé afin d'aider les salariés d'un service à répondre à des problématiques clients. Ils ont souvent été choisis par la maîtrise des offres, des applications et de la relation client. Ils ont aussi un rôle de formateur sur les nouvelles offres et d'accompagnement pour les nouveaux arrivants.

M. Lemonnier, après deux ans comme soutien, décide de revenir à la vente et de postuler comme manager adjoint. Exerçant ce dernier métier depuis quelques années, il n'écarte pas l'idée de devenir manager.

Nous l'avons choisi car il est connu dans l'entreprise pour ses qualités de vendeur. C'est un salarié qui connaît très bien l'entreprise, et qui a le recul nécessaire pour pouvoir nous apporter les clés pour avancer dans notre analyse. Il a surtout occupé

trois postes différents au 1016, des postes qui permettent de voir sous différents angles le fonctionnement de l'entreprise et de ses processus.

Joëlle Ouzeaux a commencé dans l'entreprise en 1980 au 12, les renseignements téléphoniques, avec un statut de fonctionnaire. Elle a ensuite été mutée dans les premiers services commerciaux de l'entreprise où son métier consistait à placer des abonnements ou des téléphones à cadran ! A son arrivée sur Bordeaux, après avoir fait du secrétariat, elle est devenue soutien-application en 1999 jusqu'à aujourd'hui.

Prendre Mme Ouzeaux comme experte était presque une obligation. Adepte du bricolage et n'hésitant pas à mettre les mains dans le cambouis, elle est presque la seule de l'agence à maîtriser les applications et les processus. Son regard était indispensable pour comprendre les processus de la commande ADSL.

Notre dernière experte, Isabelle Vales est arrivée dans l'entreprise par le biais du 12 avec un statut de fonctionnaire. Elle a ensuite intégré la brigade départementale : son rôle était d'intervenir dans les services qui avaient besoin de renfort en terme de salariés. Elle a ensuite rejoint le service client résidentiel (1014) pour finir au pilotage en tant que soutien-application. Elle fait partie de ces salariés qui connaissent bien l'entreprise et son fonctionnement. Avec ses vingt ans de carrière, Mme Vales a voyagé dans l'ensemble des services de France Télécom, elle a connu ses différents changements, l'arrivée des nouvelles offres et maîtrise l'aspect technique du groupe.

Comme vous avez pu le voir, nous avons rassemblé trois compétences différentes dans trois domaines : le commercial, la gestion et la technique. Ces experts vont pouvoir nous donner leur avis sur les trois thèmes retenus en fonction des services auxquels ils appartiennent.

Section 2 : Résultats

Nos experts ont été interrogés dans la même semaine à des intervalles très courts. Ce dispositif nous a permis de garder en tête les idées détaillées dans les premiers

entretiens et de les inclure dans ceux qui suivaient afin de comparer les informations. Nous avons décidé de vous faire remonter les résultats des entretiens par thèmes afin de les croiser et de comprendre concrètement les difficultés rencontrées.

1. Le processus et le métier

Dans ce premier thème, nous avons essayé de savoir si concrètement les métiers de vendeur 1016, de gestionnaire et ceux du pilotage étaient compatibles avec le processus de la commande de l'Adsl pro. La question subtile, qui était cachée derrière toutes celles que vous pouvez retrouver dans les retranscriptions d'entretien, c'est « Est-ce que le processus tel qu'il est défini pose des problèmes de satisfaction client ? ».

Lorsqu'on demande à nos invités si les salariés des trois services concernés, connaissent bien l'ensemble des intervenants sur le processus de la commande ADSL pro, on remarque que seulement le pilotage maîtrise entièrement le chemin emprunté. Plus vous remontez dans la chaîne, plus vous observez que les salariés ne le connaissent pas.

Nous nous retrouvons face à une première difficulté. Une partie des salariés ne maîtrisent pas le processus qu'ils utilisent tous les jours. Concrètement, un employé qui ne sait pas pourquoi ni comment un de ses collègues intervient en aval sur la commande, est peut-être une cause future de problèmes et donc d'insatisfaction client.

Ce premier point est lié au respect des règles de gestion qui l'accompagne. Comme nous l'avons vu dans la première partie, il y a un certain nombre d'obligations que le vendeur et le gestionnaire sont obligés de respecter afin d'éviter de futures difficultés.

Lorsqu'on demande à Nicolas¹¹ pour quelles raisons les vendeurs ne respectent pas certaines règles qui leurs sont imposées, il nous répond « *Aucune idée, peut-être à cause de l'outil de chartage (un outil permettant d'introduire un certain nombre d'informations afin que la commande se déroule correctement). Ils n'ont*

¹¹ Retrouvez l'ensemble de l'entretien en annexe 9

pas l'idée d'aller le chercher dans les liens, une mauvaise habitude. Ils ne le font pas car ce n'est pas bloquant. Pourquoi s'embêter à le faire alors que la gestion se débrouille à moitié bien avec les deux informations qu'ils leur donnent. Ce qui est très important pour la satisfaction client, et ce qu'ils ne font pas, c'est de se renseigner sur le type d'ordinateur que le client possède ; beaucoup de vendeurs s'en moquent et mettent directement « PC », et si, par exemple, ce client détient un Mac, il ne sera pas directement dirigé au service de Marseille spécialisé Mac. C'est important, mais ils ne le savent pas. ». On pourrait se dire qu'avec de telles habitudes, le métier et le processus ne sont pas compatibles mais à l'unanimité nos experts nous répondent qu'il l'est. Certains précisent qu'il y aurait une perte de trois minutes par commande... mais combien de clients satisfaits pourraient-on gagner en échange ?

Sur ce point Isabelle¹², nous dit que c'est en partie à cause du manque de rigueur des vendeurs que certaines ventes Adsl pro (le respect des règles) ne se déroulent pas correctement. Selon elle, les difficultés que leurs services rencontrent proviennent du fait que les commerciaux n'ont pas vérifiés le débit disponible sur la ligne du client ou qu'ils ont utilisé un numéro de téléphone pas spécialement fiable afin de le connaître. Elle nous indique que 10% des commandes ADSL pro ne se passent pas correctement et qu'une grande partie est due à un manque de fermeté des services commerciaux.

Dans notre analyse, nous avons effectué des recherches parallèles afin de retrouver les difficultés que nos experts faisaient apparaître. Nous avons donc pu constater que lorsqu'un client venait de créer une ligne en maintenant un accès ADSL, les risques de blocage à l'aval du processus était plus important que si le vendeur attendait que la ligne soit mise en place pour mettre internet.

A la différence des autres opérateurs, France Télécom/Orange propose une gamme qui se différencie en fonction de son débit : 1, 8 ou 18 méga. Un vendeur, avant toute vente ou proposition, doit impérativement vérifier dans une application appelée « REFLET » si la ligne du client est éligible au débit qu'il souhaite. Le problème c'est que lorsque le vendeur vend la ligne physique (soit l'abonnement et le numéro de téléphone) dans le cadre d'une création d'entreprise

¹² L'entretien n'a pas été retranscrit suite à des problèmes techniques

par exemple, et qu'il souhaite mettre l'ADSL en même temps, il ne peut pas vérifier concrètement le débit que la ligne pourra supporter.

Nous faisons face à deux difficultés :

- L'offre : si l'entreprise souhaite impérativement que le vendeur propose automatiquement l'ADSL lors d'une création de ligne alors la gamme n'est pas compatible. On devrait proposer une offre fondée sur le service (comme aujourd'hui) mais on ne devrait plus vendre du débit !
- La pratique : dans ce cadre, le vendeur ne devrait pas prendre le risque de mettre en place la ligne de téléphone et l'ADSL s'il ne peut pas vérifier le débit que cette première pourrait supporter.

La deuxième enquête que nous avons effectuée et qui nous permet de compléter les propos tenus ci-dessus, c'est le suivi d'une commande d'ADSL pro sur la ville de Bordeaux. Afin de comprendre comment le processus de livraison fonctionne, nous avons estimé que la meilleure façon de l'assimiler était de suivre une commande client et de regarder comment chaque service intervenait. Nous avons donc vendu une Optimal Internet et téléphone pro à une société de jeux vidéo située sur la rue Ste Catherine (Bordeaux). Nous avons pensé que l'ensemble de l'offre avait été compris, et que le « oui » du client était une preuve de réponse à son besoin. La commande a été passée dans Mercure, puis envoyée par la suite à un gestionnaire pour qu'elle soit traitée. Nous avons effectué le traitement de la commande ensemble et assisté au rappel pour la prise de rendez-vous. Comme nous l'avons indiqué dans la première partie, la gestion a l'obligation de vérifier avec le client son adresse de livraison, le contact de la personne mais surtout (qui n'est pas indiqué dans les règles et qui n'est pas obligatoire) de vérifier l'installation du client. Cette dernière a été mise en place par ce service afin de se préserver de futures difficultés et surtout de pallier le manque de rigueur de certains vendeurs. Et dans ce cas précis, nous faisons partie de ces vendeurs indisciplinés. L'appel du gestionnaire nous a montré que nous n'avions pas assez fait de découverte sur l'installation du client. La société possède une alarme et un boîtier de carte bancaire qui est incompatible avec l'offre vendue. De plus la

société n'avait qu'une ligne de téléphone qui demandait l'installation d'un appareil supplémentaire d'une trentaine d'euros avec cent euros de main d'œuvre pour le technicien. Enfin le client détenait un ordinateur avec Windows 98, qui est incompatible avec le 8 méga.

Si dans ce cadre le gestionnaire n'avait pas vérifié l'installation, et s'il avait concrètement appliqué ce que nous lui demandions, nous aurions créé chez le client de graves difficultés. Nous avons été pour l'entreprise une cause d'insatisfaction client : nous avons créé une frustration qui est préjudiciable pour notre entreprise.

Ces deux cas, nous ont permis concrètement d'appuyer les propos de nos experts sur les règles de gestion et la maîtrise du processus par l'ensemble des salariés.

En ce qui concerne les règles de gestion, M¹³ nous explique qu'elles sont de plus en plus complexes et qu'il y a de réels problèmes dans le cadre des ventes Adsl pro multiservices. Elle nous confie que *« lorsqu'il y a un lancement d'offre, c'est assez bien ficelé en terme commercial et en terme marketing mais ce qui pose problème c'est quand on arrive à des situations où le client souhaite résilier ou changer d'offre. Là on se retrouve face à des interrogations et à la nécessité de bricoler et de mettre les mains dans le cambouis... »*.

Elle complète en nous disant que le service de gestion où elle opère a de plus en plus de difficultés à assimiler ces règles qui évoluent très vite et qui s'opèrent sur des offres de plus en plus complexes souvent difficiles à maîtriser. Elle fait même une comparaison avec le service du Cap Pro ayant une moyenne d'âge de vingt ans et celui de l'ADC qui se rapproche des cinquante ans ; elle nous explique qu'à un certain âge, il est assez difficile de s'adapter aux nouvelles règles.

N revient pour terminer ce thème, en nous disant qu'en terme de suivi commande, lorsqu'un client revient auprès d'un vendeur pour avoir des nouvelles sur l'avancée de sa commande, que *« ce qui nous gêne beaucoup, c'est que la gestion va mettre parfois « réalisé » pour atteindre leurs statistiques de réalisation de commande sous trois jours. On va indiquer au client que la commande est passée alors personne ne l'a encore traitée. On a des outils, mais on s'en méfie, on ne*

¹³ Retrouvez l'ensemble l'entretien annexe 8

connaît pas réellement le taux de rafraîchissement des applications. Il y a un réel manque d'information sur les outils qu'on a à disposition, donc on ne s'en sert pas. Ils pensent donc que c'est du ressort du suivi commande, et renvoie donc le client. ». Il nous fait remonter une autre difficulté très importante qui concerne la transmission d'information entre les services. Si les vendeurs se méfient des outils qui sont à leur disposition c'est qu'il y a un problème de communication.

Concrètement, ce problème provient encore une fois de la définition des fonctions de chacun sur le processus de la commande. Si le vendeur a pour attribution de répondre au client sur l'avancée de sa commande alors il y a un problème d'attribution des outils pour effectuer cette tâche mais si ce n'est pas le cas et que le client revient à chaque fois vers le vendeur c'est qu'il y a un problème de communication auprès des clients sur le service à joindre pour ce genre de demande.

Pour conclure, ce premier thème a mis en relief trois difficultés :

- un problème de maîtrise et de mise en application du processus et des règles de gestion d'une partie des salariés particulièrement concernant le service commercial.
- un problème de complexité des offres et des règles de gestion qui les accompagnent.
- un problème de communication sur l'avancée des commandes dans le cadre d'un retour du client vers le vendeur.

2. Les relations entre les services de la commande

Dans ce deuxième thème, nous avons essayé de savoir si les relations intra-services de la commande jouaient sur la satisfaction du client. Concrètement, les relations, mais aussi les informations qu'il en ressort, permettent-elles d'assurer un réel service client ?

Quand vous posez la question aux experts pour savoir si les autres services comprennent leur propre métier, les réponses vont toutes dans le même sens :

M nous affirme que *« le problème c'est la façon de communiquer, certains nous envoient des mails, ce qui est très bien, mais d'autres communiquent par le biais de Mercure, ce qui n'est pas satisfaisant, car si le vendeur n'est pas là, la tâche ne va pas être réalisée et le dossier traînera. Les relations avec la gestion ne sont pas idéales[...], quand il y a des incompréhensions, la gestion pense que le vendeur a la vie facile, qu'il est bien payé et qu'il n'y a qu'elle qui souffre et qui travaille »*. J apporte des informations complémentaires : *« je pense que les vendeurs ne se rendent pas compte de la complexité des commandes, de nos applications et des contraintes de celles-ci. Ce que je souhaite c'est que nos relations s'améliorent »*. On retrouve ici le problème de la connaissance des métiers des autres et des contraintes auxquelles ils sont exposés.

C'est le conflit permanent entre le service de la gestion et le service 1016. Il y a une totale incompréhension des tâches effectuées par chacun mais surtout de grosses stigmatisations. Les gestionnaires ont souvent râlé contre les commandes des vendeurs, il leur est souvent reproché d'avoir un métier facile, sans contrainte et surtout d'avoir une PVV.

Concernant les relations entre les services de l'AVSC et de l'UI, Isabelle est encore plus tranchée : *« il y a une réelle barrière opaque entre la gestion, le commercial et le pilotage [...] à France Télécom ; la main gauche ne sait plus ce que fait la main droite »*. Elle parle comme les deux autres experts des difficultés dans la compréhension des métiers réciproques.

Nos trois intervenants nous expliquent tous que des journées d'échanges ayant pour but de comprendre et de maîtriser l'ensemble du processus permettraient d'améliorer les relations mais surtout la satisfaction client.

Le problème soulevé pourrait faire penser qu'il pose des difficultés uniquement au niveau interne mais il se répercute souvent sur le client. Si vous prenez par exemple une commande annulée par le service de la gestion, que celle-ci est renvoyée par message Mercure et que le vendeur est absent, il est certain que le dossier restera dans un coin du logiciel pendant une moyenne de sept jours, alors que le délai assuré par France Télécom dans la livraison est d'une semaine. Dix jours après la vente, le dossier ne sera toujours pas traité. Ces problèmes de communication interne sont causes d'insatisfaction client. Dans l'exemple que

nous avons pris, vous pouvez vous imaginer que le client ne risque pas d'être très satisfait d'apprendre que sa commande n'a pas passé l'étape de la vente car deux services ne savent pas communiquer correctement.

Ce problème de communication et de compréhension de l'autre, on le retrouve dans les relations que peuvent avoir les autres services avec les clients. Il y a des problèmes d'esprit d'entreprise : si un technicien vient à dénigrer l'offre que le vendeur a vendue préalablement au client, toute l'image que France Télécom/Orange s'efforce de faire passer auprès de ses clients est détruite. Vous pouvez vous imaginer que tous les jours les clients en sont victimes.

Nous faisons face à un double problème. Nous avons une incompréhension du métier de chacun (celui-ci vient se rattacher aux problèmes de maîtrise du processus et des règles de gestion) et surtout des salariés, qui sont membres d'un service mais pas d'une entreprise.

Pour conclure ce deuxième thème nous mettrons en relief deux grosses difficultés :

- un problème d'esprit d'entreprise : chacun tire dans son sens et donc il y a un problème de compréhension du métier de chacun. Il faut noter que ce genre de difficultés se retrouve dans chaque organisation qui choisit une organisation fonctionnelle.
- un problème de communication interne dans le cadre du processus de la commande ADSL.

3. L'environnement Social

Dans ce troisième thème, nous avons essayé de voir si l'environnement social joue sur la satisfaction client. Notre rôle est de savoir si la stratégie de l'entreprise, la politique d'emploi et les différentes restructurations jouent sur les salariés et sur leur efficacité.

Première chose que nous avons demandé à nos experts : est-ce que les salariés se sentent bien dans l'entreprise ? Nicolas pense qu'*« aujourd'hui, à chaque fois qu'il y a une annonce d'un changement, n'importe lequel, il y a résistance, il y a*

opposition, c'est devenu systématique. Il y a une défiance vis-à-vis de la stratégie, on ne la comprend plus, on ne veut pas la comprendre, on a peur de l'avenir. On n'arrête pas de nous rappeler qu'un salarié ne doit pas rester plus de cinq ans sur son poste, certains se sentent visés et se disent « à quand mon tour ? ». Tout le monde se croit fragile sur son métier et il me semble qu'il y a un stress et une angoisse qu'il n'y avait pas il y a deux ans. Globalement, les gens se sentent dépassés, ils ont l'impression de ne plus comprendre ce qu'ils font, parce que ça va vite, parce qu'on manque de réponses ». On retrouve le même genre de propos chez Isabelle mais aussi chez Joëlle : « l'entreprise est dure avec ses salariés ; avec les restructurations, suppression de personnel... Ca ne joue pas sur la qualité de leur travail et elles en souffrent beaucoup. » .

France Télécom/Orange effectue de grandes restructurations, beaucoup de salariés sont déjà passés par trois ou quatre services en moins de deux ans sans parler des équipes qui ont été déménagées.

Nous avons pu constater de réelles tensions au sein de l'entreprise. D'après eux ceci est dû à des problèmes de communication de la hiérarchie : « *il y a beaucoup de procédures qui leurs interdisent de dire ce qui va se passer avant que cela ne soit décidé, donc cela met en route un certain nombre de rumeurs qui jouent sur le moral des équipes. L'entreprise communique mal !* ». Ce genre de procédé met le moral des équipes en berne, on se retrouve avec des rumeurs de plus en plus nombreuses qui viennent à remplacer la communication officielle. Ce genre de procédé est très dangereux car il est la cause de conflits au sein de l'entreprise. Quand on demande à nos experts si cela joue sur l'efficacité des salariés dans l'exécution du processus de la commande, on se retrouve avec deux avis différents, pour N et I., cela peut y jouer et perturber le salarié alors que J pense que cela ne joue pas sur la qualité de leur travail.

Pour N, l'entreprise ne prend plus le temps d'expliquer la stratégie de l'entreprise : « *ce n'est pas que la hiérarchie communique mal... On a une réunion d'équipe tous les quinze jours, avant on en avait une toutes les semaines, il y avait aussi des réunions d'agence avec l'ensemble des salariés, où on pouvait nous expliquer le bilan de l'année passée et la stratégie de l'année à venir. Ce sont des moments où on pouvait se poser pour comprendre la stratégie alors*

qu'aujourd'hui tout est fait en quinze minutes... On manque de temps pour faire comprendre les choses. ».

Lorsque nous avons essayé de creuser plus loin dans l'environnement social, nos experts nous ont rapporté une autre difficulté. Un certain nombre de salariés pense ne pas être assez soutenu dans le cadre du suivi commande. Tous sont unanimes en ce qui concerne le manque d'information sur le traitement des offres après la vente. *« Aux appels non porteurs, je pense au flux Wanadoo (le 114 est un numéro qui a été mis en place dans le passé. Il permettait au client Wanadoo d'avoir une plate-forme dédiée pour répondre à leurs interrogations. Cette plate-forme n'existe plus depuis qu'Orange est devenue la marque globale des produits du groupe. C'est le 1016 qui concentre désormais l'ensemble des appels). Ce sont des appels de clients dont les trois quarts ont des problèmes. Nous avons été formés il y a deux ans sur ce type d'appels, nos soutiens métiers connaissent mal le traitement de ce genre d'interventions téléphoniques. Beaucoup d'applications qui pourraient nous servir sont survolées par les vendeurs... Il y a un réel manque de compétences sur ce genre d'appels. Les vendeurs en ont « marre », et il y a des clients à fort potentiel qu'on ne développe pas, car nous avons été submergés toute la journée. Il faut garder la foi ! ».* N pense que cette situation détériore la qualité des entretiens avec des clients porteurs.

Pour avoir travaillé dans l'entreprise, nous pouvons nous aussi affirmer que lorsque nous sommes face à des clients qui ont des difficultés avec Internet, nous avons de grosses difficultés de connaissances. L'appui des soutiens n'est pas assez important, la plupart ne peuvent pas, eux aussi, répondre aux questions. Il y a un réel manque de soutien d'application.

Ce problème se répercute dans le lancement des nouvelles offres. D'après certains de nos experts, les salariés sont assez réfractaires aux nouvelles offres Internet, ils sentent déjà les difficultés futures. N rajoute : *« pour reprendre ta problématique, sur une commande ADSL simple, il n'y a pas de réelle difficulté, mais quand on y ajoute toutes les options comme le boîtier monétique ou la télévision, on se retrouve face à un certain nombre de questions sans réponses. Si le client veut un décodeur comment le gère-t-on ? On le fait à la va-vite, on lui vend l'ADSL pro et il va se chercher le décodeur en boutique, est-ce que c'est satisfaisant en terme de*

service client ? Je ne pense pas. Les commandes ADSL ça ne s'arrange pas, on rajoute plus de choses avec la live box, la satisfaction client sur ce genre de commande va se dégrader. »

Nous sommes donc face à réel problème d'information avec des questions qui se trouvent sans réponses. Cette difficulté est due à l'organisation du processus de la commande ADSL. Il n'y a aucun retour sur l'application des offres chez les clients, il n'y a pas de remonté d'informations. Nous nous demandons enfin si le lancement des offres est assez ficelé pour permettre aux vendeurs et aux gestionnaires de bien faire leur travail.

La situation actuelle n'est pas satisfaisante en terme de satisfaction client.

Pour conclure, ce thème met en relief deux grosses difficultés :

- une difficulté de communication : l'entreprise communique très mal sur sa stratégie. Les salariés se sentent mal, ils ont peur et ne savent pas ce qu'ils vont devenir. Ce problème implique le refus de comprendre la stratégie. Les règles de non divulgation des informations créent un système de rumeurs très important qui vient à remplacer la communication officielle. En ce moment l'entreprise ne maîtrise plus sa communication et cela a pour conséquence l'apparition de conflits.
- un manque d'informations : les salariés se retrouvent face à des questions auxquels ils ne peuvent apporter aucune réponse en termes de gestion suivi commande. Il en découle un réel problème d'information sur certains processus qui porte atteinte à la satisfaction des clients.

4. L'avis du client

Ce dernier point a été le plus difficile à recueillir. Nous remercions Olivier Soubeyrant de nous avoir donné la possibilité d'appeler un client et d'avoir un échange direct avec lui.

Nous avons réussi à obtenir une dizaine de minutes avec une personne chargée de la mise en place d'Internet dans son entreprise. Il y a quatre points qui apparaissent et qui sont importants à relever :

- le premier, c'est que la responsable nous a confié qu'elle avait choisi France Télécom/Orange car elle était certaine qu'elle n'aurait jamais de difficultés avec notre groupe. On retrouve ici l'image rassurante de l'opérateur historique. Il faut noter que la difficulté de notre entreprise est de faire passer les clients du choix «si je ne veux pas de soucis, je prends Orange » au choix « je prends l'offre Orange car elle répond à mes besoins ! ».
- le deuxième, c'est que nous avons affaire à un problème d'insatisfaction client : la cliente a pris un firewall (pare-feu) pour protéger son ordinateur, mais depuis l'installation du logiciel celui-ci fonctionne au ralenti. On ne lui avait pas indiqué qu'avec son matériel, le pare-feu n'était pas conseillé. Si le vendeur avait fait son travail, il aurait dû faire un bilan sur le matériel du client et ce genre de difficulté aurait pu être évité. Résultat : elle est moyennement satisfaite.
- le troisième, c'est que la cliente a dû rappeler France Télécom, elle nous a indiqué qu'elle trouvait l'organisation de France Télécom très confuse : « on ne sait jamais qui appeler en cas de problème ». Elle nous indique aussi qu'elle a du mal à discerner ce qui pourrait poser des problèmes avec la ligne et ce qui pourrait poser des problèmes avec l'ADSL. La cliente a du mal à voir la différence.
- le dernier, c'est qu'elle trouve que l'aide apportée assez pauvre, que le site Internet Orange est trop compliqué et que le technicien n'a pas indiqué comment faire fonctionner son ADSL.

Pour conclure, ces quatre points reflètent les difficultés relevées précédemment. Les problèmes d'organisation ou plus concrètement les problèmes de communication entre les services mais aussi les difficultés de rigueur d'un certain nombre de vendeurs sur l'installation du client. Ces propos nous confortent dans notre analyse et nous permettent de tirer la sonnette d'alarme sur les difficultés rencontrées.

Chapitre 2 : Réalisation d'enquêtes

Ce chapitre va nous permettre de quantifier les difficultés mises en avant dans ces entretiens. Nous avons demandé à l'ensemble du service de la gestion, du plateau 1016, du pilotage et à une soixantaine de clients s'ils accepteraient de répondre à nos questionnaires. Nous allons voir ensemble la méthodologie mise en place.

Section I : Méthodologie

1. Construction des enquêtes

Dans cette section, nous avons mis en place plusieurs enquêtes par sondage. On a voulu quantifier mais aussi vérifier les propos apportés par les différents experts ainsi que par le client.

Nous avons donc mis en place quatre questionnaires différents avec des questions partagées en fonction des trois thèmes de départ. Il faut noter qu'un certain nombre de questions a été modifié en fonction du service¹⁴ :

- Processus/Métier avec pour objectif de savoir si les salariés estiment que le processus est compatible avec leur métier et s'ils pensent avoir assez d'outils pour l'effectuer. Nous avons mis en place deux questions fermées avec des choix de réponse oui/non.
- Les relations entre services avec pour but de connaître l'avis des vendeurs sur les relations avec les différents services intervenant dans la commande. Nous pouvons retrouver comme exemple de question « Q10 : Pensez-vous que les gestionnaires sont assez sensibilisés à la satisfaction client ? ».

¹⁴ Retrouvez les enquêtes en annexe 10, 11, 12

- L'environnement social avec pour but de quantifier plusieurs points importants comme la connaissance de la stratégie de l'entreprise par les salariés, le climat social, leur bien-être ou leur mal-être dans l'entreprise, leur vision sur la façon dont communique l'entreprise mais aussi son évolution.

En ce qui concerne le panel de clients, nous nous sommes fondés sur l'entretien¹⁵. Nous avons essayé de savoir pour quelles raisons nos clients nous avaient choisi mais surtout de considérer s'ils ressentaient les difficultés que l'entreprise rencontre au niveau interne comme, par exemple les problèmes d'organisation ou même les difficultés de communication entre les différents services.

2. Explication des cibles

Nous avons interrogé quatre publics différents pour renforcer la pertinence de nos analyses ultérieures. Il s'agissait de maximiser, pour chaque public, la taille et la représentativité de l'échantillon questionné. Le résultat des échantillons collectés est ainsi le suivant :

- Sur quinze membres du service de la gestion, soit l'ensemble de l'équipe aquitaine, nous avons obtenu huit réponses.
- Le questionnaire pour les vendeurs a été distribué à dix salariés avec 100% de retours.
- Sur vingt membres du service du pilotage, soit l'ensemble de l'équipe aquitaine, nous n'avons malheureusement obtenu aucune réponse.
- Sur une cible de cent quatre clients qui ont pris l'ADSL pro en avril 2008, nous avons pu obtenir soixante réponses. Ce dernier panel n'est pas représentatif de nos clients professionnels sur la côte ouest car nous n'avons pas demandé à notre service Marketing l'échantillon type de nos clients sur notre zone. On prendra ces résultats comme des

¹⁵ Retrouvez l'enquête en annexe 13

indications qualitatives qui pourront aiguiller nos propositions du chapitre 3.

Le taux de réponse global à nos questionnaires est donc de 52% (149 enquêtes émises, 78 retournées), ce qui apparaît tout à fait satisfaisant (taux rarement supérieurs à 20%) ; même si d'un point de vue statistique, une taille d'échantillon supérieur à 30¹⁶ n'a pu être obtenue que dans le cas des clients (ce qui peut s'expliquer par la taille même des populations des autres publics questionnés). Cependant, pour ce qui est du personnel de France Telecom, les résultats des entretiens semi-directifs (présentés au chapitre précédent) pourront constituer une sorte d'étalon nous permettant de vérifier la pertinence des réponses obtenues au cours de la phase questionnaire.

Section 2 : Résultats

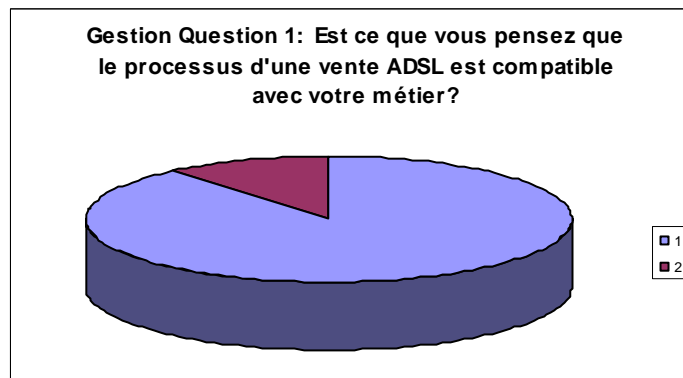
Notre taux de réponses a été possible grâce à l'implication de nos trois experts mais aussi de notre responsable Marketing Olivier Soubeyrand. Cette enquête a été réalisée sur un délai de trois semaines entre la réalisation et le dépouillement des questionnaires.

1. L'avis des salariés¹⁷.

Nous voulions confirmer l'avis de nos experts, qui nous expliquaient que le processus était compatible avec le métier. Quand vous posez la question aux salariés, vous retrouvez des résultats opposés en fonction du service que l'individu occupe :

¹⁶ Taille minimum souvent relatée pour des calculs statistiques significatifs (ex : moyenne, écart-type). Référence : cours de statistiques DUT...

¹⁷ Les résultats des principales questions sont en annexe 14 et 15



Vous pouvez voir qu'ici 62,50% des gestionnaires estiment que leur métier n'est pas compatible avec le processus.



En face nous avons à faire à 80% des vendeurs qui estiment qu'il est cette fois-ci adapté à leur métier. Nous en concluons que ce résultat est peut-être la conséquence des restructurations qui touchent directement le service de la gestion. Ce service se sent sur un siège éjectable puisque la politique d'emplois de France Télécom essaie de diminuer au maximum le nombre de fonctionnaires. Lorsque vous regardez notre enquête vous remarquerez que 100% des gestionnaires le sont.

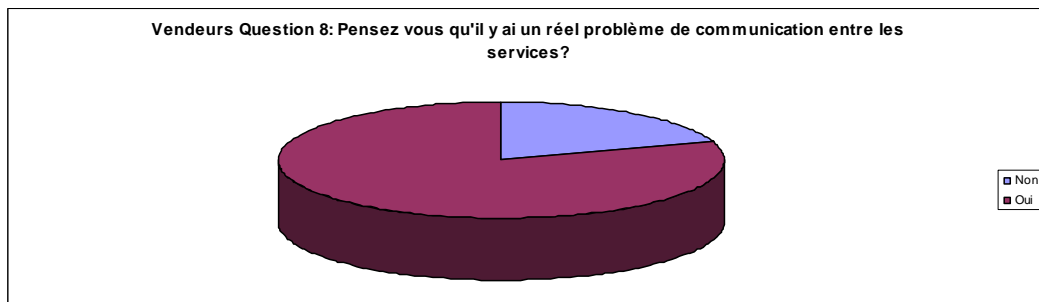
La question 2 est aussi très importante, nous voulions confirmer le fait que les salariés estimaient ne pas avoir assez d'outils pour le suivi commande. Nous avons cette fois-ci un consensus, 70% des vendeurs et 62,5% des gestionnaires estiment ne pas avoir les outils pour pouvoir assurer un suivi commande. Chez les vendeurs, l'enquête confirme bien l'avis de N. Lemonnier qui nous affirmait que le service commercial manque de logiciels pour informer leurs clients.

Les questions 5 et 7 nous ont beaucoup surpris dans leurs résultats ; nous remarquons que le service qui fait le lien entre deux autres estime avoir de bonnes relations avec eux, par contre les deux opposés estiment le contraire.

La gestion, à 62,5%, estime les relations avec le service commercial et technique « normales », par contre les vendeurs, pour 60%, estiment avoir de bonnes relations avec l'ADC pro et pour 70% estiment avoir des relations inexistantes avec le service de la technique.

Nos deux questions assurent concrètement la bonne entente entre les salariés, mais surtout ne confirment pas les différents avis de nos experts.

La question 8 vient tout de même confirmer les problèmes de communication entre les différents services.

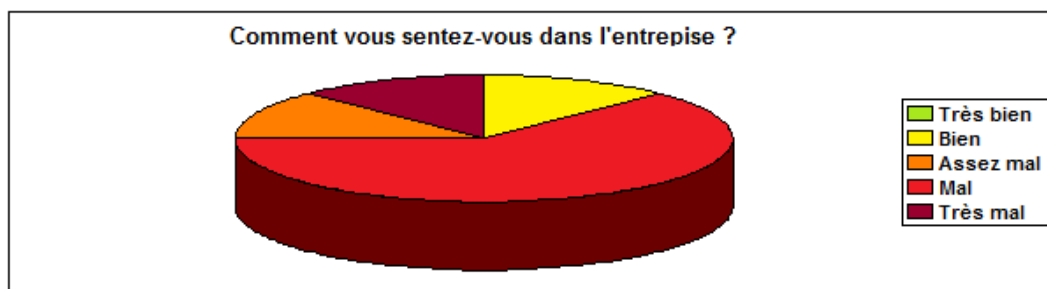


80% des vendeurs et 100% des gestionnaires estiment qu'il y a des difficultés de communication.



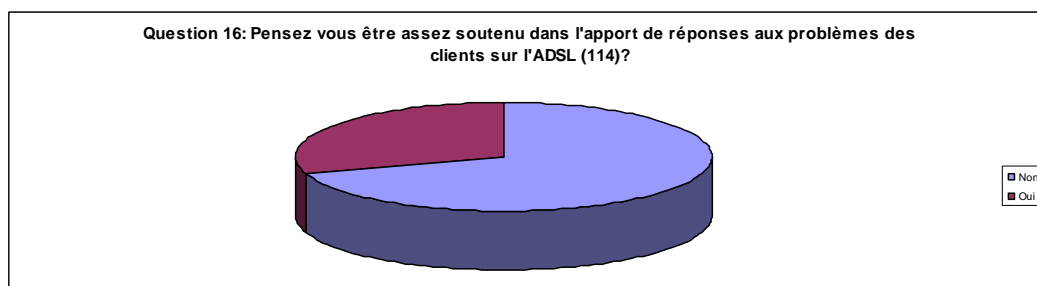
Quand on leur demande quelles solutions mettre en place afin d'améliorer la communication entre les différents services, une grande partie des vendeurs estiment qu'il faudrait que les deux services soient sur le même plateau par contre la gestion demande à ce que soit défini « un processus de communication fiable et défini entre les deux services ».

En termes de connaissance de la stratégie de l'entreprise, l'ensemble des salariés semble la maîtriser. L'erreur que nous avons commise est de ne pas leur avoir demandé s'ils la validaient. On peut déjà en conclure avec les réponses de la question 14, que les gestionnaires ne la valident pas spécialement en estimant à 62,5% se sentir « assez mal » dans l'entreprise.



Au contraire les vendeurs se sentent « bien » dans l'entreprise. On peut se demander si les restructurations ne jouent pas sur le moral de la gestion. On peut pressentir deux politiques différentes pour ces deux services.

Pour terminer nous voulions savoir si les vendeurs pensaient être assez aidés dans l'apport de réponses aux problèmes des clients sur l'ADSL, dont en partie les appels 114. Ils répondent à 70% « non ».



Quand on leur demande pour quelles raisons, ils répondent tous que les soutiens-métiers ne sont pas assez présents sur le plateau 1016 et complètent souvent en disant que ces mêmes soutiens ne peuvent pas répondre aux problèmes des clients. Nous retrouvons bien les difficultés que rencontrent les salariés avec l'ADSL, il y a une grande difficulté de transmission d'informations et de soutien d'application.

2. L'avis des clients¹⁸

¹⁸ Retrouvez les résultats des questions principales annexe 16

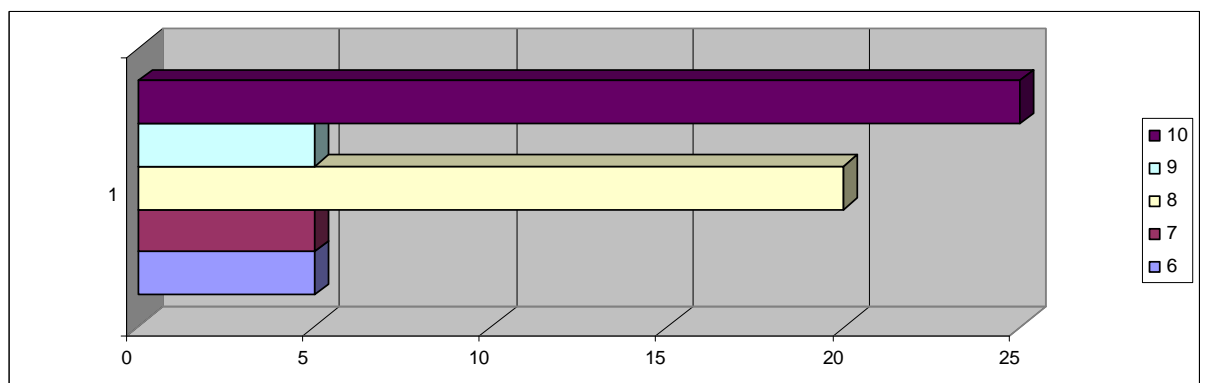
Cette enquête nous permettait de voir comment l'entreprise était perçue d'un point de vue extérieur.

En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, plus de 80% des clients interrogés nous ont confié qu'ils avaient choisi France Télécom soit par « sécurité » soit par habitude. La question qui reste à se poser est est-ce que nos clients sont fidèles ? Est-ce que dans le contexte où France Télécom perdrait la gestion des réseaux téléphoniques, nos clients ne recentreraient pas leurs attentes et leurs points d'exigence ?

D'après notre enquête, la majorité de nos clients sont satisfaits de nos services commerciaux, certains ont même apprécié la vitesse de la livraison de leur ADSL. Par contre ceux qui ont eu des difficultés techniques et qui ont rappelé l'entreprise, soit 15%, ne sont pas satisfaits des services après vente. Dans ce sens, quand vous regardez les réponses de la question 5 où nous leurs demandons comment ils perçoivent l'organisation de l'entreprise, les personnes qui ont eu des problèmes techniques l'estiment « compliquée ».

Il faut en conclure que nous avons une réelle difficulté dans l'apport de réponses à nos clients quand il y a des difficultés avec leur ADSL. On retrouve exactement les mêmes craintes chez les clients comme chez les salariés.

Un dernier point que nous avons voulu traiter, est de savoir si en terme d'organisation, les clients appréciaient le fait d'avoir plusieurs interlocuteurs. Quand nous leurs avons demandé de noter la proposition « un seul interlocuteur Orange pour les aspects techniques et commerciaux » sur une échelle de 10, nous avons obtenu ces résultats :



Plus de 50% des clients estiment qu'avoir un seul interlocuteur est primordial pour eux. L'entreprise doit donc prendre en compte cet avis.

Nous allons maintenant, avec la confirmation des différents problèmes rencontrés, faire quelques propositions et conseils qui nous semble a propos.

Chapitre 3 : Propositions.

Ce dernier chapitre va conclure notre enquête par l'énumération et l'explication d'un certain nombre de propositions. Ce qui est essentiel à retenir c'est que nous sommes face à une multinationale et que nous n'avons aucune prétention de jouer les révolutionnaires dans notre agence. Sur le processus de la commande ADSL Pro, l'organisation fonctionnelle est l'un des moteurs premiers de nos difficultés. Malgré les avantages qu'elle procure, comme une qualité d'exécution et un rendement plus élevé, elle coupe toutes relations humaines entre les services du processus. Dans les chapitres 1 et 2 de la deuxième partie, nous avons pu voir les difficultés rencontrées par les salariés en terme de communication et leurs répercussions sur nos clients.

Nous n'allons donc pas proposer de changer l'organisation du processus, mais plutôt d'apporter des solutions afin de pallier aux différents problèmes que l'entreprise rencontre aujourd'hui. Dans ce chapitre nous allons vous proposer des solutions en fonction des difficultés que nous allons reformuler, mais surtout vous présenter un outil qui pourrait en partie aider à mettre en place un certain nombre de solutions et de garantir dans le temps l'amélioration du processus que nous avons appelé : le cercle de qualité.

Nous nous donnons comme objectif de passer les nombres d'ADSL litigieuses de 10 à 5% et d'aller vers l'excellence en terme de satisfaction client sur les cinq prochaines années.

Section I : Les propositions opérationnelles

Il faut bien comprendre que l'ensemble de nos propositions va se faire dans le but d'améliorer la satisfaction client. Nous nous permettons de vous rappeler la définition : nous la percevons comme un sentiment de plaisir ou d'absence de plaisir naissant de la comparaison entre attentes espérées, attentes réelles et

attentes comblées. La satisfaction fait appel à la notion de jugement, d'évaluation (intégrant les attentes espérées et l'expérience face à la consommation dans le temps). Une expérience supérieure ou égale aux attentes provoque la satisfaction. A l'inverse, une expérience perçue comme inférieure au niveau d'attente est perçue comme insatisfaisante. Il faut surtout bien comprendre que celle-ci ne se résume pas seulement par le fait d'avoir bien livré mon ADSL à mon client, mais de l'avoir conseillé, de l'avoir devancé sur des questions auxquelles il n'avait pas pensé et surtout d'être allé plus loin que son besoin initial.

1. Propositions en terme commercial.

Le service commercial est considéré aujourd'hui comme le service le plus important de l'entreprise. Les vendeurs du 1016 font face à plusieurs contraintes. Ils doivent répondre à un certain nombre d'appels par heure, avec un temps de conversation moyen à respecter sans oublier leurs objectifs personnels. Nous avons vu dans notre enquête que le service commercial était victime de plusieurs difficultés.

Problème n°1 : Dans le premier cas, le 1016 a récupéré les appels 114 qui procurent beaucoup de soucis et beaucoup d'anxiété à nos vendeurs. Nous ne pouvons pas proposer la remise en place des plates-formes 114, mais nous pouvons proposer la réorganisation des fonctions et des rôles des soutiens-métiers.

Il est clair que les soutiens-métiers ne sont pas assez qualifiés pour les appels 114, qu'avec l'évolution des offres ADSL, les difficultés risquent d'empirer et que les salariés ont besoin d'un corps de métier pouvant les soutenir afin de répondre aux cas clients.

Proposition n°1 : Nous connaissons le souhait de l'agence de recruter de nouveaux soutiens-métiers. Nous proposons afin de soutenir cette politique que les soutiens exerçant au 1016, ne dépendent plus du service Développement mais du service Commercial. Nous pensons que l'erreur qui a été faite fut de créer un corps de métier indépendant des objectifs et de la stratégie de l'agence. Nous

pensons que la mise en place d'objectifs en termes de présence sur le plateau et sur la résolution de cas client pourrait combler le manque d'information des interrogations des vendeurs.

Bénéfices : Toute cette réorganisation forcera les salariés à chercher l'information et à mettre en place un circuit d'information fiable. Elle permettra aux vendeurs de se sentir soutenu sur les produits de l'agence, et leurs donnera plus de disponibilité et de « fraîcheur » pour traiter correctement les clients à potentiel. Nous remettrons en place une vraie sensibilisation à la vente et à la recherche de besoin. En termes de satisfaction client, nous apportons à nos clients un réel service après-vente, leur montrant que nous maîtrisons totalement nos offres et que nous sommes capables de résoudre les difficultés qu'ils rencontrent.

Problème n°2 : Il est évoqué plusieurs fois dans l'enquête que les salariés reçoivent souvent avec beaucoup de prudence et d'inquiétude les nouvelles offres. Les vendeurs posent des questions sur l'organisation de la commande et du processus. Ils sont très sceptiques et traduisent des expériences passées désagréables. Nous pensons même que la stagnation de certaines ventes comme le boîtier monétique ou la télévision professionnelle (le premier est un boîtier qui permet de faire passer les communications de carte bancaire par Internet réduisant considérablement les coûts sur la facture téléphonique) sont les conséquences de la méfiance des vendeurs.

Proposition n°2 : Ce problème est dû à la circulation de l'information. Nous avons un flux d'information de l'amont vers l'aval qui fonctionne correctement. Mais parallèlement un flux d'information de l'aval vers l'amont qui est inexistant. Afin de soutenir nos forces de vente, il faudrait créer, à la suite de chaque sortie de nouveaux produits, une réunion avec les représentants de l'ensemble des services intervenant afin de faire le bilan en termes de gestion, de vente et d'installation après la prise en charge des premiers clients. Exemple : pour la mise en place du boîtier monétique, le technicien pourrait donner des indications

essentielles à retenir en fonction de l'installation du client et rassurer les vendeurs sur sa facilité d'installation.

Ce rassemblement pourra être dans le cadre du cercle de qualité abordé dans la deuxième section.

Bénéfices : Ce problème résolu, les vendeurs prendraient confiance dans les offres que l'entreprise propose et se concentreraient sur des questions d'argumentaire et de recherche de besoin client. Ils donneraient un second souffle aux offres qui ne décollent pas car ce rassemblement aura permis d'apporter des réponses aux questions des vendeurs.

En termes de satisfaction client, le vendeur aura la maîtrise totale des offres et pourra proposer à son client un panel d'offres très complet. Il pourra répondre à chaque besoin du client et ne sera plus obligé de mettre de côté une offre car il ne connaissait pas son application sur le terrain (ex : le boîtier monétique).

Problème n°3 : Les clients ont souvent tendance à revenir vers le vendeur quand ils ont des difficultés avec leur ADSL ou quand ils n'ont toujours pas été livrés. Les vendeurs se plaignent de ne pas pouvoir leur répondre précisément. Un certain nombre de vendeurs pensent qu'ils n'ont pas les outils leur permettant de répondre aux clients, ou qu'ils ne les connaissent pas.

Proposition n°3 : Nous pensons que les vendeurs devraient avoir des accès consultatifs à Artémis (le logiciel de planification) et à Siegfried (le logiciel technique remplaçant AboSemo dans le cadre d'une Adsl Multiservices). Appuyés par une formation, ces outils donneraient la possibilité aux vendeurs de répondre à l'interrogation de leurs clients et de prendre les bonnes décisions afin de résoudre leur problème.

Bénéfices : En terme de satisfaction, cette solution est un plus. Elle évite que le client soit baladé de services en services et qu'il se sente seul face à son problème. Aujourd'hui, chaque salarié devrait être capable d'analyser le problème et de l'envoyer vers le service habilité à le traiter.

Problème n°4 : Le plus gros problème en termes d'insatisfaction client, provient des vendeurs qui ne maîtrisent pas les règles de gestion. Comme nous l'avons vu dans la première partie, ils doivent impérativement demander certaines informations capitales pour la poursuite du processus. Nous savons par notre enquête que le manque de rigueur sur la vérification du débit ou l'utilisation d'un numéro approximatif peut poser des problèmes dans la mise en place de la commande. Nous avons vu qu'une mauvaise maîtrise de l'installation du client pouvait causer de graves problèmes sur sa ligne.

Les vendeurs ont des lacunes en ce qui concerne la maîtrise des règles essentielles.

Proposition n°4 : Nous proposons la mise en place d'une politique de sensibilisation sur le respect des règles de gestion. Ces programmes pourraient expliquer les difficultés que les vendeurs créent en refusant de les appliquer. Nous pourrions présenter des cas de clients où le manque de rigueur a causé des difficultés. Il faudra surtout les sensibiliser aux coûts supplémentaires que cela peut produire en terme financier mais aussi en terme d'image de l'entreprise.

Aujourd'hui, les commandes ne sont pas bloquées lorsque ces règles ne sont pas respectées, nous pourrions demander au SI quelles seraient les conditions pour mettre en place une option de blocage. Nous pourrions même inciter les gestionnaires à refuser les commandes incomplètes afin d'inciter les vendeurs à faire attention.

Il faudra refuser la vente d'une ADSL pro en même temps que la création d'une ligne physique afin d'éviter les futures difficultés de débit puisque la gamme Internet sera divisée en débit.

Bénéfices : Le respect des règles de gestion va permettre, tant dans le court terme que dans le long terme, d'assurer un réel suivi client. Il va éviter de vendre des offres qui sont incompatibles avec l'installation ou les lignes du client, il va éviter de mettre en panne l'installation du client et surtout, il permettra en fonction des

informations fournies de le guider dans le futur vers le bon service approprié a ses besoins.

On sait que 10% des ventes ADSL pro posent des difficultés. D'après nos experts, le respect de ces règles permettrait de réduire de moitié les ventes litigieuses sur l'ADSL pro.

2. Propositions en terme de gestion

Le service de la gestion, en terme de processus et dans le respect des règles de gestion, est le plus discipliné. Nous retrouvons pourtant un certain nombre de difficultés dans le cadre des réponses à apporter aux clients sur les commandes ADSL pro multiservices.

Problème n°5 : Le principal problème que nous avons pu relever dans notre enquête, est que dans le cadre d'un suivi commande et face à une difficulté rencontrée par un client, les gestionnaires se retrouvent face à des zones noires. Lorsque le client revient afin de changer son offre et qu'il a pris une Optimal Pro, nous avons beaucoup de difficultés à revenir à l'offre initiale. Dans l'enquête nous avons pu relever que les gestionnaires n'avaient aucun moyen de trouver la bonne information. Le problème c'est que les offres sont de plus en plus compliquées et qu'elles sont fournies avec des supports de gestion trop complexes. Les salariés n'ont pas le temps de les consulter. Il y a même une certaine panique qui se crée chez les gestionnaires lorsqu'ils se retrouvent face à ce genre d'appels.

Proposition n°5 : Une application a été créé pour les commerciaux afin qu'ils puissent retrouver les règles de gestion qui les concernent. Notre experte, Joëlle Vales, nous a dit que ce genre d'outils n'existait pas pour la gestion. Nous pourrions demander au SI de le mettre en place, afin que les équipes puissent retrouver facilement une information synthétisée et claire leur permettant de répondre sans stress aux différentes demandes des clients. Cette solution pourra

être mise en place avec l'aide de la collaboration du cercle de qualité dont nous expliquerons la mise en place dans la deuxième section.

Bénéfices : L'amélioration du processus doit se faire aussi en termes de conditions de travail. Mettre en place un logiciel adapté, claire et simple servant d'aide mémoire ne peut qu'améliorer l'accueil téléphonique de nos agents. Il faut bien comprendre qu'un salarié stressé face à un client, est un employé qui n'est pas ouvert au dialogue donc incapable de comprendre la demande de celui-ci. Les rassurer en leur mettant cet outil en place ne pourra qu'améliorer la satisfaction des clients.

Nous préconisons que cette application soit soutenue par une campagne de double écoute par des soutiens-métiers afin de donner aux gestionnaires un certain nombre d'outils permettant de se sentir rassurer lors d'un échange avec le client.

Le service de la gestion est celui qui pose le moins de problèmes. La difficulté que nous pouvons rencontrer, c'est sur la maîtrise de la relation client. Nous avons été surtout surpris de s'apercevoir que les campagnes récemment menées par le service qualité, n'ont été faites que sur le service commercial. Nous pensons que la satisfaction client se porte sur l'ensemble des équipes. Le plan « les journées du sourire » qui a pour but de faire exploser les statistiques des verbatim de l'agence aurait dû se faire sur l'ensemble du personnel en contact avec le client.

Une politique qui amène vers l'excellence en termes de satisfaction client ne passe pas uniquement par des campagnes de sensibilisation mais par une politique globale et profonde sur l'ensemble du personnel. La totalité des propositions que nous avons vu ci-dessus sont celles qui peuvent être mises hors cadre d'un cercle de qualité même si elles peuvent aider à sa mise en oeuvre.

Section 2 : Présentation et mise en place d'un cercle de qualité.

Inventé par Kaoru Ishikawa dans les années soixante, le cercle de qualité est l'outil incontestable pour améliorer la qualité de notre processus. Malgré une réelle perte de souffle en Europe ayant pour motif un manque d'engagement de la direction des entreprises, il est toujours d'actualité en Asie avec des taux de participation qui frôlent les 100%. On n'améliore pas la satisfaction client à coups de campagne de sensibilisation sur le service commercial mais sur une réelle prise de conscience de l'ensemble des services de l'entreprise dont la direction générale.

Nous avons décidé de vous expliquer comment mettre en place un cercle de qualité sur le processus de commande & livraison de l'ADSL pro multiservices. Nous aborderons le but des cercles de qualité, le fonctionnement avec les outils et les services que nous voulons impliquer.

1. Principes, Fondements et but des Cercles de Qualité¹⁹

1.1 Le but

Les cercles de qualité sont des groupes de travail de 4 à 10 salariés, appartenant au même processus de production, commande/livraison ou service qui se réunissent régulièrement pour identifier et résoudre les difficultés liées à leur travail.

« Les cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche de la qualité totale. Leur but est l'amélioration continue de la qualité dans leur secteur de l'entreprise ». Concrètement c'est par l'engagement et le volontariat des salariés et une politique volontariste de la direction générale qu'une entreprise peut aller vers une qualité totale. Différents points vont pouvoir être améliorés avec la mise en place de ce genre de procédés.

¹⁹ Sources : - Joseph **Kélada** dans *Qualité: contrôle statistique et métrologie*, Éditions Quafec, 1990

- **Améliorer la production et diminuer les coûts** : ici France Télécom est une entreprise commerciale, mais elle peut, par ce procédé, diminuer les coûts surtout ceux qui sont engendrés dans le cadre d'un échec sur une livraison ADSL (il faut compter le temps utilisé pour reprendre le dossier, trouver l'erreur et la corriger, mais aussi les différents dégrèvements qui sont offerts aux clients ...).
- **Améliorer l'organisation du travail** : nous avons parlé plusieurs fois dans nos travaux de l'organisation qui ne facilitait pas la communication. Mais nous ne pouvons cependant pas, à notre niveau, proposer un changement d'organisation. Le cercle de qualité va permettre de l'améliorer et de mettre en place les outils de support utiles à l'optimisation du processus.
- **Améliorer les relations et les conditions de travail** : la collaboration des services de la commande ADSL va permettre d'améliorer les relations et de mettre en avant les métiers de chacun. Elle va permettre de compléter la proposition n°5 dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail.
- **Améliorer l'information et la concertation** : la collaboration entre les différents services va permettre une transmission des informations en ce qui concerne les règles de gestion et les nouveaux procédés qui accompagnent les nouvelles offres.
- **Améliorer la sécurité au travail** : dans ce cadre, une entité a été mise en place. Elle pourrait être associée de temps en temps aux réunions si le sujet traite de sécurité au travail.

- **Développer les compétences professionnelles et favoriser le développement personnel** : un certain nombre de salariés exécute leurs fonctions depuis un certain nombre d'années sans spécialement avancer dans leur carrière. Le cercle de qualité va permettre aux volontaires de recevoir une formation donc de développer leurs compétences professionnelles. C'est peut-être difficile à dire mais l'entreprise cherche à se séparer d'un certain nombre de salariés. Mais si elle ne les forme pas afin qu'ils aient la possibilité de retrouver rapidement une entreprise, c'est légitime qu'ils s'accrochent à leur poste.
- **Développer l'adhésion du personnel et son degré d'engagement dans l'entreprise** : France Télécom, en mettant en place ce cercle de qualité, va permettre une adhésion d'un certain nombre de salariés à l'entreprise. Par exemple, la prime pour les commerciaux individualise énormément les salariés.

1.2 Les Principes

Joseph Kélada, dans *Qualité: contrôle statistique et métrologie* (Éditions Quafec, 1990), voit dans les cercles de qualité l'une des approches les plus célèbres de *gestion participative*, fondée elle-même sur les principes suivants:

- la participation engendre la motivation,
- le travail de groupe est indispensable à une gestion efficace.

Bernard Monteil, dans *Cercles de qualité et de progrès* (1983, p.108ss), présente **sept principes** qui constituent la base du bon fonctionnement d'un cercle :

- *Les membres du cercle doivent être motivés et participer.*

Si un surcroît de motivation peut être affirmé à titre de retombée positive, il faut pourtant mettre en place le cercle de qualité avec un taux de motivation important. La motivation et la participation sont favorisées par *la liberté d'adhésion* et le *libre choix des problèmes à traiter* ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur. La mise en place d'Idée-clic a été un succès. Grâce à Internet les salariés ont la possibilité de proposer des avancés en ce qui concerne leur métier. Chaque idée paraissant intéressante est proposée à un expert qui, avec le salarié, va travailler à sa mise en oeuvre. Le bémol à cette initiative c'est qu'il n'y a pas de travail collaboratif entre les différents services. Par contre, son succès nous montre que nous trouverons dans le personnel des salariés motivés pour participer à ce cercle de qualité.

- *Miser sur le volontariat.*

À l'opposé d'un système contrôle-sanction, le *volontariat* et la *confiance* sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et de l'évolution de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y traite ne peuvent être prescrits. Pour que le volontariat se mette en place, les salariés doivent sentir une réelle implication de la hiérarchie.

- *Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité.*

Les cercles doivent être un nid d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. On fait *appel à l'intelligence du personnel*, à leur capacité de proposer des ajustements pertinents aux nouvelles situations. Ce principe pourrait aider l'entreprise à améliorer son processus mais surtout à faire passer son personnel d'une phase d'exécution à une phase de réflexion et de créativité.

- *Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail.*

Confier les responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer, préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre,

s'en tenir aux programmes précédemment définis avec un calendrier clair qui doit être respecté. Il faut en parallèle favoriser un salarié qui jouera le rôle de facilitateur. Il aura pour fonction de dynamiser les relations du cercle avec les autres services, il pourra aider les membres à trouver les informations dont ils auront besoin pour avancer dans leurs recherches.

- *Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise.*

C'est le rôle de la hiérarchie de veiller à l'insertion des activités des cercles dans la fonction *management*, particulièrement en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implantation des recommandations et en leur fournissant les ressources pour bien fonctionner. Les services fonctionnels doivent collaborer et fournir l'expertise et la formation chaque fois qu'un cercle le demande. Les différentes réunions qui sont organisées dans la semaine entre les cadres du processus pourront être le vecteur d'intégration des cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise. La direction générale devra mettre en place leur stratégie en pensant qualité mais surtout en fonctionnant avec le cercle de qualité.

- *Tabler sur la formation des membres.*

Pour bien fonctionner, une *formation préalable* au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une *formation continue*, aussi bien pour les membres que pour l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problème et à utiliser certains outils de contrôle de la qualité. France Télécom possède un service de développement, nous pensons que l'animation pourra être assurée par un membre de ce service et qu'il pourra former les salariés volontaires.

1.3 Les fondamentaux

1.3.1- La primauté de la qualité

La qualité est porteuse d'efficacité dans l'entreprise.

- La qualité du produit ou du service définit en termes de satisfaction des besoins des clients, but ultime de toute l'opération et condition de survie de l'entreprise.
- La qualité de la vie au travail fait que l'employé produira un travail de qualité si celui-ci a un rapport direct et évident avec la satisfaction de l'un ou l'autre de ses besoins.
- La qualité de l'organisation elle-même, si tous les éléments de l'organisation (structures, management, procédures) sont cohérents et permettent d'atteindre les objectifs.

Les cercles de qualité contribuent à ce mouvement de la qualité totale, *particulièrement par le biais de la qualité de la vie au travail.*

1.3.2- Le respect de l'homme et du travail humain

Les employés ne sont ni des machines, ni des auxiliaires de machines. Leurs capacités intellectuelles sont sollicitées, leur point de vue est pris en compte, leur collaboration valorisée. Le travail devient davantage qu'une activité de production: il est aussi un lieu de développement personnel, d'apprentissage et de formation, d'acquisition de nouvelles compétences et de partage des responsabilités. Sur ce point les salariés de France Télécom désertent très vite le cercle de qualité si on entre dans l'excès mais aussi s'ils s'aperçoivent que leur travail n'est pas pris en compte par la direction.

1.4 Le fonctionnement et les outils des cercles de qualité

Le fonctionnement des cercles de qualité ne pourra être correct seulement par le respect de trois conditions suivantes :

- **Des réunions régulières** : les réunions ont une périodicité de 2 à 3 semaines, elles durent environ 1h ou 2h, et ce pendant les heures de travail. Ces réunions sont statutaires et continues, le calendrier en est

convenu d'avance et elles ne doivent pas être déplacées pour un surplus de travail ou pour toute autre raison. Ces réunions devront être accompagnées de documentations comme un procès verbal, convocation ou même ordre du jour.

- **Des problèmes circonscrits et concrets.**

- **Processus rigoureux de résolution de problème.**

Il se découpe en quatre phases :

Une phase d'expression

Les membres vont dresser l'inventaire des différents problèmes, les classer et déterminer lesquels ils traiteront en priorité. Ce choix doit se faire en fonction de deux points : l'importance que les membres lui accordent et l'importance technique et économique que les données réelles montrent.

Une phase d'analyse

Cette phase consiste à affiner l'étude du problème grâce aux outils auxquels les membres ont été formés.

Le cercle vérifie sur le terrain le bien-fondé de ces analyses et consulte les personnes et les services concernés. Les agents feront appel dans ce cas au facilitateur. Cette phase se termine par un diagnostic complet des problèmes rencontrés.

Une phase de résolution de problème

Cette phase consiste à trouver le plus petit nombre de solutions et à les classer en fonction de leur efficacité. On choisit ou on vote celles qui nous semblent les plus pertinentes afin de mettre en place un plan pour les réaliser.

Une phase de suivi et de contrôle

Le cercle n'est pas qu'une force de proposition mais aussi une force de contrôle sur la mise en place de leurs plans ainsi que sur les résultats qu'il apporte. Il doit pour cela valider et utiliser des outils qui permettront de faire ce contrôle.

2. Les services France Télécom impliqués dans le cercle de Qualité

Il faut bien se rappeler de l'organisation de l'entreprise que nous avons abordée dans la première partie. Nous savons que trois services interviennent sur le processus de la vente ADSL ainsi qu'un intervenant extérieur : le prestataire informatique. Nous avons une direction générale divisée en fonctions. Il faut bien préciser que la hiérarchie est importante, que les salariés se retrouvent dans un rôle d'exécutant.

Nous nous retrouvons face à deux difficultés :

- la première est qu'avec l'importance de l'encadrement, la mise en place d'un cercle de qualité risque de créer un sentiment de jalousie : donner la possibilité au personnel de s'organiser dans le cadre d'une démarche qualité, peut donner l'impression à l'équipe dirigeante qu'on leur enlève un peu de pouvoir.
- la deuxième c'est qu'il faut une réelle implication de la direction générale pour que le cercle de qualité soit efficace et surtout considéré comme une entité de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, l'outil ne tiendra pas six mois.

Le cercle de qualité devra être composé de membres :

- du service commercial 1016 (x2)
- du service de l'ADC pro (x2)
- du service du pilotage (x2)
- du pôle soutien-Information (x1)
- du SI (x1)
- de la communication (x1)

Nous pensons qu'en tant qu'animateur un membre du service qualité répondrait aux exigences que ce genre de responsabilité demande, en termes de connaissance des outils et la possibilité de former les différents membres. Dans le même sens, nous pensons qu'en tant que facilitateur un membre de la communication interne répondrait aux critères que le rôle demande. Il permettrait, de par sa connaissance des différents intervenants dans l'ensemble des services de l'entreprise, de faciliter le fonctionnement du cercle de qualité.

Conclusion

Dans notre enquête nous avons pu définir trois cercles d'influences pouvant jouer sur la satisfaction client : L'environnement, les salariés/services et le processus. Nous nous demandions sur les trois lequel pouvaient jouer sur la satisfaction client ?

Notre analyse nous a montré que les trois étaient une cause d'insatisfaction. Plus concrètement, nous avons eu à faire à trois difficultés qui pèsent sur le processus aujourd'hui.

Il faut rappeler que l'entreprise livre sans difficultés 90% de ses commandes ADSL et que notre objectif est d'aller vers le 100%.

Premièrement, un problème de maîtrise des règles de gestion par les vendeurs du 1016. Nous avons pu voir que ces carences pouvaient produire des difficultés chez les clients lors de la livraison ou directement sur leurs installations. Deuxièmement un problème de communication entre les différents services. Les salariés nous ont confiés des difficultés à cause du manque d'un système fiable entre les différents opérateurs.

Troisièmement, l'ensemble des salariés nous ont confié avoir de plus en plus de difficultés face à la complexité des offres Internet dans le cadre d'un retour client. Un certain nombre d'entre eux mettent en cause l'incompétence des soutiens métier sur ces questions.

Notre enquête a permis aussi de montrer que le service de la gestion se sentait mal dans l'entreprise. Nous avons remarqué que les restructurations étaient vécues différemment par les salariés surtout en fonction de l'avenir que pouvait espérer le service.

Nous avons estimé que la meilleure solution pouvant apporter des réponses aux différents problèmes énoncés dans notre analyse, c'est la mise en place d'un cercle de qualité. Cet outil permet de mettre les salariés dans une situation de responsabilité, leur permettant pour une fois d'apporter des solutions aux difficultés qu'ils rencontrent. Il ne permet pas seulement d'aider à la résolution mais aussi à la création de relations professionnelles qui se sont un peu perdues avec l'industrialisation du processus.

Cet outil doit surtout être utilisé en partenariat avec Idée-clic. Cette application qui permet aux salariés d'apporter à l'entreprise des idées d'amélioration du processus, doit être jumelée avec le cercle qualité afin d'optimiser les solutions.

La chose la plus importante dans sa mise en place, c'est l'engagement total de la direction générale. A l'heure actuelle, nous n'avons aucune garantie sur la mise place des propositions présentées.

France Télécom/Orange est une entreprise très complexe avec une multitude de produits dont autant de processus. Avec ces 220 000 salariés, le groupe est riche d'une grande réserve de compétences sur les process mis en en place. Nous pensons qu'il n'y a pas que l'ADSL qui pose problème. Nous pourrions nous interroger sur les bénéfices que pourrait avoir un investissement concret de l'entreprise dans une politique de qualité avec la mise en place d'un cercle de qualité par processus.

Bibliographie :

Ouvrages Généraux :

- Joseph **Kélada** dans *Qualité: contrôle statistique et métrologie*, Éditions Quafec, 1990
- Bernard **Monteil** dans *Cercles de qualité et de progrès* 1983, p.108ss

Cours :

- Cours de Qualité de Monsieur Boncler
- Cours d'Organisation de Monsieur Boncler
- Cours d'ERC de Madame Chèrel

Site Internet :

- www.francetelecom.com consultations régulières entre mars et juin 2008
- <http://www.dvda.fr/2007/06/17/documentaire-quand-linternet-fait-des-bulles/> consulté en juin 2008
- <http://fr.wikipedia.org> consultations régulières entre mars et juin 2008
- www.gralon.net consultations régulières entre mars et juin 2008

L'ensemble des documents internes à l'entreprise a été récupéré sur l'intranet.

Table des Matieres

Introduction :	6
Partie I	12
Chapitre 1 : Etude du processus.	12
Section1: Organisation et définition de fonction	12
1. Une organisation tournée vers le client.	12
2. Organisation et définition de fonction de l'AVSC Sud Ouest Atlantique et Unité d'Intervention Aquitaine.	15
2.1.2 Fiche métier vendeur 1016.	20
2.1.2 Fiche métier vendeur Pro Actif.	21
2.2 Définition de fonction du Service de la Gestion (ADC)	22
2.2.1 Fiche métier conseiller(e) administration commerciale client.	22
2.3 Définition de fonction du Service Production et Affectation des Ressources.	24
2.3.1 Fiche métier de pilote de production réseaux.	24
Chapitre 2 : Description du processus	25
Section 1 Définition du Processus de la vente à l'installation.	25
1.Rappel des offres Internet et Multiservices Pro	25
1.1 L'offre Pro simple avec LiveBox pro.	26
1.2 L'optimal Internet et Téléphone pro	28
1.3 Série limitée Everywhere Pro	28
2. Processus d'un Adsl pro simple	29
2.1 Le logiciel Mercure.	30
2.2 Le logiciel AboSemo	32
2.3 Le logiciel Artemis : section livraison et Prestation.	33
3. Processus d'un Adsl multiservice	35
Section 2 Les règles de gestion.	36
1. Les règles de gestion pour rentrer une commande client : service commercial.	36
2. Les règles de gestion pour traiter une commande client : service de la gestion.	37
Chapitre 3 : Analyses	38
1. Analyse/Critique de l'organisation.	38
2. Analyse/Critique du Processus/Métier.	40
3. L'environnement	41
Partie 2 :	45
Chapitre 1 : Réalisation d'entretien	45
Section I. Méthodologie	45
1. Explication et mise en place des entretiens (guide et question)	45
2. Présentation et pertinences des personnes interrogées	48
Section 2 : Résultats	49
1. Le processus et le métier	50
2. Les relations entre les services de la commande	54
3. L'environnement Social	56
4. L'avis du client	59
Chapitre 2 : Réalisation d'enquêtes	61
Section I : Méthodologie	61
1. Construction des enquêtes	61
2. Explication des cibles	62
Section 2 : Résultats	63

1. L'avis des salariés.	63
2. L'avis des clients	66
Chapitre 3 : Propositions.	69
Section I : Les propositions	69
1. Propositions en terme Commercial.	70
2. Propositions en terme de gestion	74
Section 2 : Présentation et mise en place d'un cercle de qualité.	75
1. Principes, Fondements et but des Cercles de Qualité	76
1.2 Les Principes	78
1.3 Les fondamentaux	80
1.3.1- La primauté de la qualité	80
1.3.2- Le respect de l'homme et du travail humain	81
1.4 Le fonctionnement et les outils des cercles de qualité	81
2. Les services France Télécom impliqués dans le cercle de Qualité	83
Conclusion	85
Bibliographie :	87
Table des Annexes	Erreur ! Signet non défini.
Annexes :	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Fiche Métier 1016	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 : Fiche Métier Vendeur Pro Actif	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 : Fiche Métier de Pilote de Production	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 : Schémas descriptif du processus Adsl Simple :	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 6 : Guide d'entretien semi-directif pour les salariés	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 7 : Guide d'entretien pour les clients	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 8: Retranscription de l'entretien avec Joëlle Ouzeau	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 9 : Retranscription de l'entretien de Nicolas Lemonnier Manager adjoint au 1016.	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 10 : Enquête Vendeur	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 10 : Enquête Unité d'intervention Aquitaine	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 12 : Enquête Gestion ADC	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 13 : Enquête Satisfaction client	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 14 : Enquêtes : Réponses des questions importantes Vendeurs :	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 15 : Enquêtes : Réponses des questions importantes Gestion ADC	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 16 : Enquêtes : Réponses des questions importantes Clients	Erreur ! Signet non défini.
Table des Matieres	88