

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : MANAGEMENT

**Call Center : Entre réorganisation et innovation
organisationnelle, état des lieux.**

Organisme d'accueil :

Global Call Center



Réalisé par :

BOUHROR Selma.

SLAOUTI Melissa.

Encadré par :

Dr. KHERBACHI Sonia.

Juin 2022

Préface

Le call center, ou autrement dit centre de contact, est souvent présenté de la même manière : appeler, recevoir les appels des clients sans cesse et répondre à leurs demandes, bien évidemment, oui et c'est ce qu'on appelle la relation client. En effet, qui dit centre d'appel dit aider les gens, être à l'écoute du besoin du client, il n'y a pas de problème dans cela certes ! Mais nous avons une vision très stricte par rapport à ce genre d'entreprise qui elle, nous ne donne pas généralement envie d'aller y travailler, c'est normal ! Personne n'a envie de travailler sans cesse pendant des heures, et ne pas avoir trop de répit. C'est vrai que ça devient fatiguant au fil du temps, pourquoi travailler dans un centre d'appel nous paraît-il si lourd ou même pourquoi on ne le considère pas comme un travail qu'on pourrait faire à long terme ? Peut-être que le bémol ne vient pas du contenu du travail en lui-même, mais de comment l'organisation est faite à l'intérieur de cette entreprise. En voyant les centres d'appels sous un autre angle, on peut déduire que finalement, il n'y a pas que le contenu du travail qui fait toute l'entreprise, mais aussi la façon d'effectuer le travail, ou même les technologies qu'ils utilisent pour y arriver. Pour qu'une entreprise réussisse, il faut créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tel que les clients, fournisseurs, collaborateurs et surtout les employés. Dans ce cas on pourrait parler d'« **l'innovation** », le concept innover revient toujours au produit me diriez-vous ! C'est là où la plupart se trompe, innover ne consiste pas seulement à cela, l'appliquer dans une organisation ou dans une technologie quelconque est bien une innovation aussi. Pourquoi ne pas dire alors que, peut-être une des réponses à l'amélioration de l'image d'un centre d'appel est l'innovation organisationnelle, qui elle, se caractérise par soit le changement complet des conditions de travail, ou bien par une réorganisation de ce milieu en se centrant d'avantage sur le facteur humain.

REMERCIEMENTS

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous tenons à remercier nos chers parents pour leurs éducations, leurs soutiens ainsi que les valeurs qu'ils nous ont inculquer tout au long de notre vie, ils n'ont pas failli à leur devoir de parents, c'est grâce à eux que nous sommes ce qu'on est devenu aujourd'hui.

Avant d'entamer ce rapport, nous profitons de l'occasion pour remercier particulièrement notre professeur et promotrice, Mme KHERBACHI Sonia, qui nous a fait profiter de ses connaissances, et compétences durant notre cursus universitaire, sans elle, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait jamais pu voir le jour.

On la remercie pour la qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à Mr TAMAZOUZTH de nous avoir accueilli dans son organisme, ainsi qu'à Mme TAHAR Chahinez responsable ressources humaines, pour leurs aides précieuses et leurs soutiens morales.

On tient à exprimer nos remerciements au membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Sans oublier de remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

DEDICACES

Je tiens à dédier ce mémoire à mes parents,

À ma chère maman,

Pour l'amour qu'elle a su m'apporter, pour sa bienveillance, son soutien et ses sacrifices.

À mon papa,

Qui a toujours su m'écouter, pour son amour, sa patience et sa confiance en moi.

À la mémoire de mes grands-parents,

J'aurais tant souhaité que vous soyez présents, vous m'avez toujours fait preuve d'amour et d'affection, espérons que vous soyez fière de moi de là où vous êtes.

Je dédie ce mémoire à ma grande sœur NESRINE,

Qui m'a toujours soutenue, et qui a toujours été ma source d'inspiration.

A mon frère AMINE,

Qui a toujours été présent pour moi

A mon beau-frère FAYCAL,

Pour ses précieux conseils.

Je dédie ce mémoire à toute ma famille, ainsi qu'à mes amis FARES, RAHMA, LINA,

Pour leurs soutien et leurs encouragements.

Enfin je dédie ce travail à ma chère amie et binôme MELISSA,

Pour avoir contribué à la réalisation de ce modeste travail, et d'avoir été présente à chaque instant.

Selma. B

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes parents,

Mes piliers, qui ont œuvrer à ma réussite, et qui n'ont cessés d'être pour moi, des exemples de persévérance, et de générosité.

Mon frère ANIS,

Qui m'a toujours encouragé et soutenu.

A mes grands-parents,

Qui m'ont toujours soutenu, enseigner courage et patience.

A ma cousine RACHA et à ma meilleure amie ANIA,

Pour leurs soutiens permanant, et leurs encouragements.

A ma chère amie et binôme SELMA,

Qui sans elle, ce travail n'aurait jamais vu le jour, c'est main dans la main que nous avons pu mener ce travail à bien.

A tous mes amis.

Et à tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer.

Melissa. S

Résumé

L'innovation organisationnelle est considérée comme un levier de croissance pour une organisation. Elle est perçue comme une solution adoptée par les entreprises afin de survivre dans un environnement de concurrence pure et parfaite. Ce n'est plus seulement une option mais un des principaux piliers du développement socio-économique des pays.

L'une des solutions les plus récurrente pour arriver à appliqué une innovation organisationnelle au sein d'une entreprise, représente notamment la recherche des besoins de cette dernière, afin d'y répondre de manière innovante. Dans la plupart des centres d'appels, la gestion de la relation client représente leur activité principale. La mise en place d'un CRM, et optimiser son utilisation lui permet très souvent d'améliorer sa performance, cependant, l'organisation interne d'un centre d'appel est très souvent négligée, et engendre des répercussions sur ses activités. Innovation organisationnelle ou réorganiser le centre d'appel, quelle est la meilleure solution ?

Mots clés : Innovation organisationnelle, levier de croissance, organisation, gestion de la relation client, CRM, performance.

Abstract

Organizational innovation is seen as a growth lever for an organization. It is perceived as a solution adopted by companies to survive in an environment full of competition. It is no longer just an option but one of the main pillars of the socio-economic development of countries.

One of the most recurrent solutions to achieve organizational innovation within a company, is to research its needs, in order to respond to them in an innovative way. In most call centers, customer relationship management represents their main activity. The implementation of a CRM, and optimizing its use very often, allows it to improve its performance, however, the internal organization of a call center is frequently neglected, and generates repercussions on its activities. Apply an organizational innovation or to reorganize the call center, what is the best solution?

Keywords: Organizational innovation, growth lever, organization, customer relationship management, CRM, performance.

Sommaire

Préface

Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	4
Introduction	4
1. Organisation dans l'entreprise	5
2. Innovation et sa typologie.....	9
3. Formes et principe de l'innovation organisationnelle	12
4. Processus d'adoption d'une innovation organisationnelle	15
Conclusion.....	19
CHAPITRE 2 : GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM)	20
Introduction	20
1. Généralités sur le CRM	20
2. Fondement du CRM	26
3. Etapes et composantes du CRM	30
4. Outils du CRM et l'avantage de son utilisation dans un CENTRE D'APPEL	34
Conclusion.....	36
CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS AU NIVEAU DE GLOBAL CALL CENTER BEJAIA	37
1. Présentation du Global Call Center	37
2. Présentation et fonctionnement des différents services	38
3. Enquête satisfaction des employés de Global Call Center	51
Conclusion.....	61
Conclusion générale	62
Bibliographie.....	65

Liste des figures et tableaux

Figures :

Figure 1: Catégories d'innovation. Figure construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005).	17
Figure 2: Dynamique du CRM. (Brown S. , 2001).....	26
Figure 3 : E-mail type envoyé par les clients de l'entreprise Ecolotrans.	43
Figure 4 : Carte de géolocalisation de la plateforme URBANTZ.....	45
Figure 5: Illustration des tournées de livraisons selon chaque livreur durant la journée sur la plateforme URBANTZ.....	46
Figure 6 : Résultats de la question numéro 1 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	52
Figure 7: Résultats de la question numéro 2 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	52
Figure 8: Résultats de la question numéro 3 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	53
Figure 9: Résultats de la question numéro 4 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	53
Figure 10: Résultats de la question numéro 5 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	54
Figure 11: Résultats de la question numéro 6 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	54
Figure 12: Résultats de la question numéro 7 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	55
Figure 13: Résultats de la question numéro 8 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	55
Figure 14: Résultats de la question numéro 9 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	56
Figure 15: Résultats de la question numéro 10 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	56

Figure 16: Résultats de la question numéro 11 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	57
Figure 17: Résultats de la question numéro 12 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	57
Figure 18: Résultats de la question numéro 13 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	58
Figure 19: Résultats de la question numéro 14 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	58
Figure 20: Résultats de la question numéro 15 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	59
Figure 21: Résultats de la question numéro 16 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	59
Figure 22: Résultats de la question numéro 17 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	60
Figure 23: Résultats de la question numéro 18 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.....	60

Tableaux :

Tableau 1: Fichier EDI.....	44
------------------------------------	----

Liste des abréviations

B to B : Business to Business.

B to C : Business to Customer.

CRM : Customer Relationship Management.

CV : Curriculum Vitae.

EDI : Echange de Données Informatisé.

ETL : Extract, Transform and Load.

GPS : Global Positioning System.

GRC : Gestion de la Relation Client.

MAD : Mise a Disposition.

PC : Personal Computer.

PME : Petite ou Moyenne Entreprise.

QR : Quick Response.

R&D : Recherche et Developpement.

RH : Ressources Humaines.

ROI : Return On Investment

SaaS : Software As A Service.

SFA : Sales Forces Automation.

SMS : Short Message System.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

TMC : Temps Moyen de Conversation.

VPC : Vente Par Correspondance.

Introduction générale

« L'innovation organisationnelle peut-elle sauver les Call Center ? » Avec tous les changements qui ont marqué le 21^e siècle, l'environnement économique devient de plus en plus concurrentiel, et le consommateur est de plus en plus exigeant. La survie d'une entreprise dépend non seulement de sa réactivité et de sa capacité à s'adapter à son environnement, mais aussi à sa compétitivité. Pour cela, l'entreprise doit bien évidemment innover, et développer des avantages concurrentiels dans le but de se distinguer. Ces dernières années, ont été marquées par une remarquable explosion des recherches académiques sur le thème de l'innovation, perçue comme une composante essentielle à l'amélioration du niveau de vie. L'innovation peut jaillir de multiples manières sur les individus, les institutions, des secteurs entiers de l'économie d'un pays. Il est donc primordial pour l'entreprise d'avoir une connaissance approfondie de ses forces, de ses faiblesses et de l'état du marché, car une mesure judicieuse de l'innovation et l'utilisation des données connexes dans la recherche, peuvent aider les décideurs à mieux comprendre les mutations économiques et sociales, analyser le rôle de l'innovation dans la réalisation des objectifs socio-économiques, et prendre conscience de l'importance du client pour une entreprise.

Face à ces nombreuses évolutions, les entreprises sont de plus en plus confrontées aux exigences des clients. Il devient alors primordial de mettre en place une innovation organisationnelle car elle joue un rôle central dans la performance des entreprises. Dans de nombreuses études sur l'innovation et ses impacts, les innovations organisationnelles sont considérées comme une clé du succès dans le développement de nouveaux produits, services et processus. Elles renforcent également la dimension sociale et humaine dans l'entreprise, ainsi que la perception de cette dernière envers ses clients. En effet, depuis la fin du 20^{ème} siècle et le début du 21^{ème}, les entreprises se sont rendu compte de l'impact qu'avait l'avis du client sur elles, ainsi que les relations qu'il entretient avec cette dernière. Elles ont réalisé qu'il devait être au cœur de sa stratégie car il représente généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les relations client-entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. C'est là que le recrutement et la fidélisation des clients, devient un impératif stratégique pour l'entreprise et que de nouvelles idéologies voient le jour : le marketing « one to one » et la gestion de la relation client (CRM).

Avec l'émergence du concept marketing "one to one", l'évolution technologique (TIC) et la démocratisation du web, la gestion du service client va connaître une montée en puissance considérable, l'un des tout premiers services de logiciel à la demande (SaaS) voit le jour, et est dédiée au CRM.

Le monde a connu l'émergence de projets massifs de CRM (Customer Relationship Management), au début des années 2000. En effet un tiers des entreprises ont opté pour des logiciel CRM, qui ont dans certains cas, accompagne une refonte des processus organisationnels, et on permit également une meilleure exploitation de la connaissance client. Autrement dit, le CRM se définit comme un ensemble de processus qui s'appuient sur la technologie pour permettre une relation profitable, mutuelle et durable avec le client.

Parmi les entreprises qui utilisent le plus le logiciel CRM, nous retrouvons très souvent les centre d'appel. En effet, les call center ou contact center, sont dans la plupart des cas chargé de faire de la prospection pour les entreprises, de gérer leurs service client, ainsi que de centraliser les données concernant ce dernier. Depuis l'apparition des TIC et des CRM, les téléconseillers travaillant dans les centres d'appels se retrouve plus facilement et en un temps records. Ce qui leurs permet de devenir plus performants. Néanmoins les centre d'appel ont acquis une mauvaise réputation au fils des années du a la déshumanisation du discours des téléconseillers, les clients ont de moins en moins confiance en eux et vont très rapidement voire ailleurs.

Les call center ne sont pas inutiles pour autant. Bien au contraire, le digital leur a bien changé la donne. A travers ce mémoire, nous nous sommes intéressé à l'innovation et plus précisément à l'innovation organisationnelle et au techniques CRM appliqués dans un centre d'appel algérien nommé « Global Call Center ».

Problématique de recherche

Nous avons décidé de mené ce travail de recherche afin de répondre à notre problématique : **Comment distinguer une innovation organisationnelle d'une réorganisation au sein d'un centre d'appel ?**

Pour mieux cerner cette problématique nous sommes amenés à poser au préalable un certain nombre de questions à savoir :

- Quel est le rôle de la CRM dans l'organisation d'une innovation dans un centre d'appel ?

- Comment la satisfaction des collaborateurs incite-t-elle le centre d'appel à se réorganiser ou à innover pour un meilleur retour client ?

Structure du mémoire

Le premier chapitre propose un aperçu sur l'importance d'une organisation d'entreprise et sur l'innovation, il s'appuie plus exactement sur les concepts d'innovation organisationnelle. Ce chapitre porte également sur les formes, principe et processus d'adoption d'une innovation organisationnelle.

Le deuxième chapitre sera consacré à la gestion de la relation client, dans lequel nous définirons le CRM et présenter ses principales composantes et son avantage de l'utiliser dans un centre d'appel.

Le dernier chapitre quant à lui sera consacré à un état des lieux à travers lequel nous présenteront l'organisme d'accueil « Global Call Center » et présenter ses différentes activités ainsi que leurs fonctionnements, constater les éléments innovants et terminer avec une enquête de satisfaction des employés.

CHAPITRE 1 : INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Introduction

Dans un univers qui est tout le temps en évolution et sur des marchés ultra-compétitifs, toute entreprise, doit constamment chercher à évoluer sans cesse pour entretenir et améliorer son avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle il est important pour le dirigeant d'entreprise de **favoriser une culture de l'innovation**¹, d'encourager l'agilité et les initiatives, Ces différentes actions doivent être déployées et coordonnées par la définition et la mise en œuvre d'une véritable stratégie d'innovation.

Reconnue comme Composante essentielle à l'amélioration du niveau de vie, l'innovation peut rejaillir de multiples manières sur les individus, les institutions, des secteurs entiers de l'économie et les pays. L'origine du terme « **innover** » est incertaine, mais l'idée qu'il supporte paraît évidente : innover, c'est faire quelque chose de nouveau, de rusé, bien vu, quelque chose dont on se demande comment on a pu faire sans avant ! à l'heure d'aujourd'hui aucun magazine de presse, féminine ou financière, culinaire ou automobile, ne paraît sans que la créativité ² ne soit à l'honneur. Cependant, la fréquence et la force de l'innovation n'en font pas une réalité. D'une manière générale, l'innovation est présentée comme bénéfique pour les entreprises, et au-delà pour les individus et la société dans son ensemble. Le fait d'innover permet aux firmes de rénover leurs produits, apporter une amélioration à leur rentabilité et d'opérer un changement organisationnel pour se préparer éventuellement à de nouveaux défis. Dans le cas des individus, elle leur permet la création de connaissances et l'apprentissage et donne lieu à une amélioration des savoirs, et à un enrichissement intellectuel et culturel, elle peut limiter le gaspillage des ressources et plus largement favoriser le progrès sociotechnique³ et la croissance et réduire par la même occasion le taux de chômage. L'innovation nécessite des capacités de collaboration entre différents corps de métiers, et ce parfois bien au-delà des frontières organisationnelles⁴.

¹ L'ensemble des habitudes et comportements, codes, images, mythes qui sont partagés par les membres d'une organisation en lien avec l'innovation.

² Imaginer et réaliser quelque chose de nouveau, ou bien découvrir une nouvelle solution originale pour un problème donné.

³ Approche qui consiste à penser qu'il est possible d'améliorer les relations humaines dans une organisation mais à une condition, changer l'organisation du travail.

⁴ Mécanisme potentiel ou réel qui consiste à réguler les flux entre deux espaces hétérogènes et à rendre ces flux visibles

Cependant, une entreprise doit à la fois savoir s'organiser et innover et comme le processus d'innovation est un processus d'apprentissage et de valorisation des connaissances, l'organisation innovante doit constamment procéder à des ajustements internes et réviser ses relations avec son environnement. Qu'est-ce qu'une **innovation organisationnelle** ? Quelles sont ses **caractéristiques** et comment l'adopter ?

1. Organisation dans l'entreprise

Organiser l'entreprise c'est définir son mode de coordination et décider de ses règles de communication. Dans ce titre on verra comment l'entreprise a évolué ainsi l'importance qu'a une organisation dans une entreprise.

1.1. Evolution de la notion ENTREPRISE

Généralement, il n'existe pas de définitions universelles pour l'entreprise, mais nous sommes aperçus de par nos lectures que ce terme recèle plusieurs définitions. Il est important de réaliser que chaque définition est marquée par son époque, elle dépend à la fois des formes d'organisation du travail et de la production, et d'une autre part des analyses théoriques. Dans ce travail, nous choisissons l'approche de l'évolution d'une entreprise « boîte noire » à une entreprise « système ».

1.1.1. L'Entreprise comme « boîte noire »

Au 19^{ème} siècle, Les théoriciens de l'entreprise capitaliste⁵ n'ont pas pris directement en considération l'élément **HUMAIN** dans l'organisation de l'entreprise, en effet, la fonction d'une entreprise pour la théorie néoclassique⁶ est un objectif simple : maximiser son profit en situation concurrentielle, avec à sa tête un entrepreneur individuel. Ils la considèrent comme boîte noire car il n'y a pas d'analyse à l'intérieur de l'entreprise.

Selon certains auteurs, l'entreprise est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des différents facteurs de la production, apportés par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise, en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence de deux séries de prix : le prix de vente unitaire et le prix de revient unitaire, cela veut dire que le plus important était seulement la réalisation des bénéfices avec une négligence extrême du facteur humain ce qui a

⁵ Le capitalisme est un système économique basé sur la propriété privée des moyens de production et structuré en vue de maximiser les profits. Comme fondateur Adam Smith et Karl Marx comme théoricien.

⁶ Théorie dominante en économie. Elle se propose d'expliquer les phénomènes économiques et sociaux à partir des choix des individus qui composent la société.

poussé les entreprises vers une crise qui les a orienté à considérer l'entreprise comme étant une organisation.

1.1.2. L'entreprise comme une organisation

L'entreprise est une organisation qui met en œuvre différents moyens dans le seul objectif est de produire et commercialiser des biens et services. Elle devient alors une réalité humaine puisqu'elle rassemble un groupe d'individu disposant d'une autonomie de décision selon se place dans la hiérarchie de l'entreprise, dans ce cas-là, elle n'est plus considérée comme étant boîte noire mais comme une structure sociale, ou autrement dit organisation. Ce terme-là, désigne un ensemble de personnes qui sont regroupés pour atteindre certains buts. Il faut donc des procédures de contrôle et des structures de communication pour coordonner les tâches et le travail de chaque individu.

L'entreprise est une organisation et ce dernier est un « nœud de contrats⁷ » ces contrats visent à gérer les conflits potentiels entre les acteurs et à canaliser les comportements dans un sens conforme à l'intérêt de tous. (Jensen & Meckling, 1976).

Selon l'école des relations humaines⁸ tirées des auteurs **E. Mayo**, **A. Maslow**, et **D. Mc Gregor**, « l'entreprise est une organisation composée d'êtres sociaux, impératifs technico-économiques et les besoins de son personnel en référence, la pyramide des besoins d'Adam Maslow » (Kisangani, 2007).

L'entreprise est considérée comme une unité économique autonome disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente ». (Bressy & Konkuyt, 2006).

1.1.3. L'entreprise comme un système

Un système peut être défini comme un ensemble qui est composé d'un certain nombre d'éléments en interaction permanente, organisé et ouvert sur son environnement auquel il doit s'habituer en permanence pour sa survie. Voir une entreprise en tant que système consiste à la considérer comme un ensemble organisé, composé de différentes fonctions, services, individus en permanente interaction, ayant tous des objectifs pouvant être incompatible.

⁷ Ensemble de contrat qui est fondé sur une relation d'agence avec le principal et l'agent.

⁸ L'école des relations humaines a mis le point sur les problèmes qui émergent au niveau de l'interaction entre individus et petits groupes au sein de cette organisation. Elle a accordé une importance primordiale aux individus, aux phénomènes de groupes et à la dimension humaine de la production.

« Un ensemble d'éléments en interaction » (Bertalanffy, 1951). L'entreprise en tant que système est ouverte sur son environnement externe, source de menaces à craindre mais aussi source d'opportunités à saisir. Pour sa survie et son développement, L'entreprise doit s'y adapter en permanence. Les composantes de l'environnement sont très diversifiées : technologie, social, culturel, juridique, économique, politique, écologique, concurrence, clients, fournisseurs. L'environnement international prend en compte toutes les composantes précédemment citées au niveau des pays d'importation.

1.2. Définition de l'organisation

Une organisation pourrait être assimilée à une entreprise et dans ce cas elle est une unité (un groupe d'individus) qui structure, ordonne et pilote des ressources (humaines, matérielles, financières) afin d'atteindre un but commun. Cependant, ce qui nous intéresse dans ce mémoire c'est une définition plus pragmatique. A cet effet, une organisation d'entreprise (ou comment s'organiser ?) est un élément essentiel qui joue sur l'efficacité des différents services ainsi que sur la cohérence du fonctionnement de l'entreprise. Elle permet d'optimiser la rentabilité de la société et touche également le processus de création de la valeur ajoutée à long terme. Cependant, celle-ci est définie comme étant **l'action et le résultat des mesures prises par une personne ou une équipe qui délimite, ordonne, répartit, planifie et fait en sorte d'adapter les ressources disponibles au sein de l'entreprise afin qu'elle puisse fonctionner le plus efficacement possible.**

Optimiser une organisation d'entreprise c'est d'une part perfectionner la qualité de son fonctionnement interne et améliorer ses processus, et d'une autre part mobiliser le personnel pour faire en sorte qu'ils focalisent leurs temps et énergie dans l'accomplissement des objectifs fixés par la direction.

1.3. Diagnostic d'une organisation d'entreprise

Le diagnostic organisationnel porte une explication simple et compréhensible, c'est tout simplement l'évaluation d'une organisation, le Réaliser consiste à analyser le fonctionnement d'une organisation ou d'un service afin d'identifier ses atouts et ses axes d'amélioration.

Il permet de réaliser un état des lieux précis, optimiser le fonctionnement de l'organisation, mobiliser les collaborateurs autour d'un nouveau projet d'organisation, favoriser la qualité de travail et enfin développer l'agilité de l'organisation.

- **Réaliser un état des lieux précis** : avoir une vision à 360° de la structure, vu que toutes les problématiques sont traitées (organisation de travail, climat rationnel, management, méthodes et outils, etc.) à l'aide de cette analyse globale, il devient possible d'identifier concrètement les atouts d'amélioration de l'organisation.
- **Optimiser le fonctionnement de l'organisation** : Il s'agit de consolider les bonnes pratiques et corriger les dysfonctionnements de l'organisation, afin d'optimiser les méthodes de travail et bien améliorer l'efficacité des équipes.
- **Mobiliser les collaborateurs autour d'un nouveau projet d'organisation** : Le diagnostic représente une opportunité de mieux connaître les équipes (leur perception de l'organisation, leur quotidien de travail, les difficultés qu'ils rencontrent, leurs attentes, etc.) et le fait de les impliquer tout au long de la démarche garantit une analyse objective et favorise leur adhésion au plan d'actions.
- **Favoriser la qualité de vie au travail** : avec une meilleure circulation de l'information et un climat de travail plus serein, on obtient facilement une meilleure et bonne organisation de travail et une amélioration de la cohésion d'équipe, et aussi d'une autre part, avoir à disposition des outils et des méthodes de travail performant simplifient le quotidien des collaborateurs et les aident à réaliser un travail de meilleure qualité.
- **Développer l'agilité de l'organisation** : l'agilité d'une organisation représente sa capacité à s'adapter rapidement aux transformations structurelles du monde "VUCA" (volatile, incertain, complexe, ambigu). Le diagnostic organisationnel vise à simplifier et sécuriser les processus, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

1.4. Importance d'une organisation d'entreprise

Le monde économique ne cesse d'évoluer, et pourtant la majeure partie des entreprises ont vocation à se développer, mais comme toute entité, si elles n'arrivent pas à s'adapter, elles risquent de prendre un énorme retard par rapport à la concurrence. C'est pourquoi il est indispensable de modifier constamment l'organisation d'entreprise afin d'être en permanence en recherche d'une plus grande efficacité et pour ne pas prendre du retard par rapport à d'autres acteurs de marché.

La notion « organisation d'entreprise » est fondamentale, les difficultés de grandes structures comme dans la VPC (vente par correspondance)⁹ ou Kodak¹⁰ montrent que

⁹ Mode de vente qui se fait une distance.

¹⁰Eastman Kodak Company, entreprise américaine qui fournit des services dans le domaine de la photographie, cinéma, bande magnétique.

l'évolution du marché peut faire basculer les champions d'hier qui se trouvent pénalisés par une organisation qu'ils ne sont pas parvenus à faire évoluer aussi vite que le marché.

Autrement, au-delà de l'importance d'une amélioration permanente des processus de l'entreprise, une organisation d'entreprise qualitative et surtout bien établie permet d'accroître le niveau de délégation du dirigeant, et donc de prendre du temps pour faire son métier de chef d'entreprise.

2. Innovation et sa typologie

L'innovation est la recherche constante d'améliorations de l'existant, mais que veut dire exactement l'innovation ? Quels sont ses différents types ?

2.1. Définition de l'innovation

Historiquement, l'innovation a été conçue comme étant de nature technique. Dans cette conception, la science joue un rôle fondamental car elle est pourvoyeuse de connaissance nouvelle et de technologie. Elle a notamment permis d'augmenter la productivité des activités de production en mettant au point de nouveaux procédés de fabrication.

L'innovation est définie comme étant « un processus d'affaires arrimé sur la stratégie d'une organisation qui répond au besoin d'un marché existant ou futur et dont le succès aboutit sur un avantage concurrentiel » (Gardoni & Navarre, 2017).

« Une innovation est la mise en œuvre (implémentation) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005).

L'innovation peut être radicale¹¹ ou incrémentale¹², reconnue à l'échelle du monde, d'un marché, mais aussi à l'échelle d'une entreprise. En France, l'innovation est généralement incarnée par des grands groupes et des startups, qui s'appuient sur des stratégies et des processus très différents. Il existe donc de nombreuses façons d'innover, qui sont toutes soutenues par l'Etat dans l'objectif de favoriser la croissance économique.

L'innovation peut aussi prendre des formes multiples. Les modèles les plus anciens étaient principalement centrés sur l'innovation technologique de produit ¹³ et de procédé, mais

¹¹ Forme d'innovation qui consiste à proposer un nouveau produit ou service, qui grâce à ça crée un marché qui n'existait pas auparavant.

¹² Forme d'innovation qui consiste à améliorer un produit ou service déjà existant.

¹³ Commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés.

désormais, l'innovation non technologique a toute sa place dans les stratégies des entreprises et des états. L'OCDE (l'Organisation de Coopération et de Développement Economique) considère ainsi quatre différentes catégories d'innovations : innovation de produit, innovation de procédé, innovation de commercialisation, innovation d'organisation.

2.2. Types d'innovation

Il existe plusieurs type d'innovation :

2.2.1. Innovation de produit

En ce qui concerne le produit, L'innovation produit est considérée comme étant la catégorie là mieux documentée dans la littérature, Cependant la nouveauté ou l'amélioration peut être portée sur ses caractéristiques fonctionnelles ou sur la technologie employée, cela veut dire qu'apporter un nouvel élément technologique n'est pas nécessaire pour innover. Pour faire simple, on peut dire que c'est l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou légèrement amélioré sur le plan de l'usage auquel il généralement destiné ou sur le plan de ses caractéristiques (amélioration des composants et des matières, du logiciel intégré etc..). Ce genre d'innovation a la possibilité d'intervenir de nouvelles technologies ou connaissances comme il peut s'appuyer sur de nouvelles utilisations ou combinaisons ou même sur des technologies qui existe déjà. (Exemple : développement d'un vaccin, production de plantes fleuries en pot).

2.2.2. Innovation de procédé

Quant à l'innovation de procédé, elle est vue comme étant la mise en œuvre d'une nouvelle ou amélioration des méthodes existantes dans les activités de production ou de distribution de l'entreprise. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, logiciels ou encore le matériel. Permet par la même occasion de diminuer les couts unitaires de production ou distribution et d'augmenter la qualité.

2.2.3. Innovation de commercialisation (marketing)

Ce genre d'innovation est la mise en œuvre d'une méthode de commercialisation nouvelle qui implique des changements majeurs dans la conception du produit ou son conditionnement, le placement ou encore la tarification. Contrairement à l'innovation de procédé qui elle, est axée sur la qualité et l'efficience de la production, l'innovation de commercialisation compte à elle est orientée plus vers les clients et le marché et vise à améliorer les ventes et la part de marché.

(Exemple : changer la forme et l'aspect de l'emballage d'un produit, améliorer l'image du produit, modifier la conception d'un circuit de vente).

2.2.4. Innovation organisationnelle

Connu sous le nom de « innovation management » (Dubouloz, Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management, 2013), l'innovation d'organisation repose sur un changement dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans la manière dont les relations extérieures sont gérées.

L'innovation organisationnelle selon le manuel d'OSLO repose sur « la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme » (OCDE, 2020) Actuellement, l'innovation organisationnelle tend à être un préalable aux autres types d'innovation. Elle se focalise sur les besoins internes avec pour objectif l'amélioration de la productivité des ressources et de l'efficacité des procédés organisationnels (Dubouloz, Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management, 2013). Elle complète souvent l'innovation de procédé (une nouvelle technique s'accompagne d'une réorganisation) mais peut également intervenir seule.

L'innovation organisationnelle est définie également comme : « un ensemble nouveau de procédés, de structures et de techniques organisationnelles et managériales agencé dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficience ». (Dubouloz, 2014)

2.3. Conceptualisations autour de l'innovation organisationnelle

2.3.1. Innovation managériale

L'innovation managériale est souvent confondue avec l'innovation organisationnelle, or que celle-ci est une de ses formes qui se centre principalement sur la manière dont se distribuent l'information en premier lieu, puis sur la manière dont se divise le pouvoir et où le contrôle se réalise au sein de l'entreprise.

2.3.2. Innovation organisationnelle et TIC

Les TIC (technologies de l'information et de la communication) concordent avec les techniques de traitement et de diffusion de l'information. Ceci se fait grâce au recours à la technologie, l'informatique et l'internet. Les TIC ont d'une manière renforcée le développement de l'innovation organisationnelle. D'ailleurs, elles ont donné naissance à d'autres variations d'innovation managériale et organisationnelle.

2.3.3. Innovation technologique et Innovation administrative

L'innovation technologique prend place au sein du système technique de l'organisation et elle est reliée à la technologie. Il peut s'agir de produits, services mais aussi de procédés. L'innovation administrative compte à elle, prend place dans le système social de l'organisation. Elle concerne l'autorité, recrutement, récompenses et la structuration des tâches ou l'allocation de ressources.

2.3.4. Innovation organisationnelle et innovation technologique

Souvent ces deux concepts sont définis de la même manière, et pourtant il y a bien une différence. L'innovation organisationnelle est définie comme nouvelles manières d'organiser le travail ou la façon dont les nouvelles formes organisationnelles sont introduites. L'innovation organisationnelle ne contient pas d'éléments technologiques et dépend pas des activités de recherches et développement. Dans le cas où de nouveaux éléments technologiques sont introduit, celle-ci devient une innovation technologique.

3. Formes et principe de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle dispose de différentes formes et de quelques principes. Quelles sont ces formes ? Et quels sont ses principes ?

3.1. Formes de l'innovation organisationnelle

Certains auteurs comme Birkinshaw, Hamel, & Mol, (2008), ont travaillé sur la genèse des plus importantes innovations organisationnelles et managériales du XXème siècle, et ont retenu trois critères pour les évaluer, la première est l'écart significatif qu'elles représentent par rapport aux pratiques existantes au moment de leur génération, la second est la reconnaissance d'un avantage concurrentiel pour les entreprises pionnières¹⁴ ou primo-adoptantes, la troisième est leur adoption par d'autres organisations, sous la même forme ou sous une autre forme. (G, 2006)

En se fondant sur ces trois critères, ils ont par la suite établi une liste de quelques exemples qu'ils estiment surtout remarquables et qui illustrent les formes diverses et concrètes de l'innovation organisationnelle :

¹⁴ Entreprise innovantes.

3.1.1. Management scientifique (ou Taylorisme)

Le problème dont souffrait Frederick Winslow Taylor était clair, pour lui le travail était pénible et bien évidemment ne permettait pas aux hommes d'être efficaces, en raison de règles empiriques (issues de l'observation personnelle et de l'apprentissage) qui freinaient le rythme de travail, il était donc obligatoire de rechercher des moyens pour permettre à l'homme de réaliser sa tâche comme vénalement. La solution proposée par Taylor était l'application de méthode scientifique à l'analyse et l'amélioration de l'organisation des tâches, qui revient à définir de façon très précise la manière dont les tâches doivent être organisées et les rôles que doivent occuper les différents acteurs (ouvriers et responsables) pour obtenir une productivité optimale.

3.1.2. Organisation de la R&D

Le principe sur lequel se base la R&D est de prévenir et de chercher toutes les solutions possibles. Aujourd'hui, les entreprises sont obligées d'innover pour croître et garantir leur positionnement de leader dans le marché. Les diverses pressions (complexité concurrentielle avec la globalisation, progrès technologique et scientifique rapide et intense) exigent le déploiement de l'innovation au cœur de la stratégie des entreprises. Si la R&D est un outil d'innovation, elle ne s'établit que si l'entreprise utilise tous les moyens possibles pour son développement et bien évidemment si elle investit pour innover.

3.1.3. Analyse du retour sur investissement ROI

Le ROI (Return On Investment) fait partie des indicateurs qui sont indispensables à la bonne gestion d'une entreprise, il contribue à évaluer le taux de rentabilité d'un projet sur une période donnée. Autrement dit, cet outil permet de mesurer le gain ou la perte générée par chaque sou investi dans un projet. Le retour sur investissement peut faire l'objet d'une utilisation : à priori, l'objectif étant de déterminer parmi plusieurs projets, lequel est le plus porteur en termes de rentabilité. et à posteriori pour mesurer si la rentabilité de l'investissement demeure en adéquation avec ce qui avait été préalablement envisagé.

3.1.4. Développement du Leadership

Il y a toujours un débat dans la littérature, qui est à savoir si le développement du leadership est véritablement possible chez tous les individus ou s'il s'agit plutôt du fruit de caractéristiques innées chez certains. (Kempster, 2006) (McDermott, Kidney, & Flood, 2011) soutiennent que le développement des leaders est un processus continu d'apprentissage et de développement

personnel qui prend place tout au long de la vie de l'individu. Selon (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005) (Kempster, 2006) (Eich, 2008) le développement des leaders serait une expérience individuelle qui est influencée, notamment, par les traits de personnalité contribuant au niveau d'engagement de l'individu dans son processus de développement ainsi que par l'ensemble des événements qui surviennent dans l'enfance et dans la vie adulte de l'individu. Il apparaît aussi dans la littérature que la présence des autres, implique notamment l'impact de personnes significatives (Kempster, 2006) le soutien (Vardiman, Houghton, & Jinkerson, 2006) (Kets de Vries & Korotov, 2007) (Eich, 2008) l'accès à du feedback (Thach, 2002) (Eich, 2008) (DeRue & Wellman, 2009) et la compréhension d'avoir besoin des autres pour s'accomplir (Roche, 2010) se révèle comme une composante déterminante du développement du leadership.

3.1.5. Consortiums industriels

Société créée par un groupe de constructeurs automobiles et/ou d'industriels. Dans le domaine de la voiture électrique, les consortiums sont destinés à former un écosystème¹⁵ favorable (bornes, services, équipements, etc.) Le plus célèbre des consortiums est le réseau de bornes ionity¹⁶. Créé par les groupes BMW, Daimler, Ford et Volks.

3.1.6. Analyse stratégique formelle

L'analyse stratégique est une théorie sociologique des organisations issues des travaux de M. Crozier et qui a été développé par E. Friedberg, cette théorie s'intéresse principalement aux relations de pouvoir entre les acteurs de l'organisation et aux règles implicites qui gouvernent leurs interactions. Pour être plus exact, chercher à comprendre la nature des relations qui se créent entre les acteurs interdépendants dont les intérêts peuvent être contradictoires ou divergents était l'objectif des deux auteurs, de ce fait, il n'y a d'acteurs que quand celui-ci se retrouve dans une situation organisationnelle avec d'autres membres du système et la conduite de l'acteur doit prendre en compte la réalité des interdépendances et jouer avec afin d'atteindre ses buts.

Après cela, ces mêmes auteurs ont donné quelques exemples complémentaires d'innovations organisationnelles marquantes (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) qui peuvent être catégorisées dans les innovations « établies » au sens de (Hatchuel & David, 2007) Parmi

¹⁵ Ensemble formé par une communauté d'êtres vivants en interaction avec son environnement

¹⁶ Solution de recharge rapide pour voitures électriques concurrente aux superchargeurs de Tesla, elles sont accessibles sans carte ni abonnement. L'utilisateur doit simplement scanner un QR code sur la station de recharge.

ces quelques exemples réside le Système de Production Toyota¹⁷ (Ohno, 1988), théorisé et rebaptisé Lean Manufacturing, puis Lean Management par (Womack, Jones, & Roos, 1990) dans leur célèbre livre « **La machine qui a changé le monde** ».

3.2. Principes de l'innovation organisationnelle

L'innovation organisationnelle est particulière sur certains points, c'est ce qui fait la différence avec les autres types d'innovation. Parmi ses caractéristiques, on cite quelques éléments importants ou en quelque sorte majeure :

- En premier lieu, faut savoir qu'adopter une innovation organisationnelle n'est pas un processus automatique. Il s'avère plutôt être un processus collectif, long et complexe.
- Elle consiste en le fruit de l'apprentissage développé grâce aux interactions entre les différents acteurs internes et externes.
- Considérée comme une innovation de processus qui ne comprend aucun élément technologique. Elle permet l'amélioration de la performance des procédés organisationnels.
- La notion de nouveauté est obligatoire pour ce type d'innovation. Néanmoins, elle est relative à l'entreprise qui l'adopte. D'une autre manière, tant qu'une pratique managériale est nouvellement instaurée dans un milieu donné, elle est considérée comme une innovation, même si elle existe dans une autre entreprise.

4. Processus d'adoption d'une innovation organisationnelle

Le processus d'innovation organisationnelle est reparti en plusieurs phase, nous allons voir quel sont-elles et comment les centres d'appels devraient appliquer cette dernière.

4.1. Phases du processus dans le cas d'une innovation organisationnelle

Il existe principalement quatre phases dans le processus d'adoption d'une innovation organisationnelle.

L'initiation considérée comme première phase, Elle est composée de toutes les activités qui sont liées à la perception des problèmes ou besoins, à la collecte d'informations sur ces solutions, à la recherche de solutions, à la formation des attitudes face à ces solutions et à leur évaluation. Puis vient ainsi la seconde phase qui est **la décision** (Damanpour, 1991). En d'autres

¹⁷ Conçu de manière à « tirer » le produit fini d'un bout à l'autre de la chaîne de production. Les pièces détachées sont approvisionnées au bon endroit, au bon moment, et en quantités suffisantes, sans gaspillage.

terme, les membres de l'organisation découvrent l'existence d'une innovation, évaluent sa pertinence pour l'organisation, communiquent et échangent entre eux à son sujet jusqu'à prendre la décision de l'adopter (Damanpour & Schneider, 2006). Ces deux phases ont fait l'objet de parcellisations fréquentes, certains auteurs ayant fait le choix de distinguer les différentes étapes d'une prise de décision rationnelle : la prise de conscience des problèmes et besoins, la formation des attitudes en interne face à une potentielle adoption, l'évaluation des choix possibles, et la sélection de la meilleure solution (Damanpour & Wischnevsky, 2006), (Meyer & Goes, 1988), (Wolfe, 1994). Passant à la troisième phase dite **Implémentation** ou d'une autre manière **mise en usage** qui elle, est composée de tous les événements et actions relatives à la préparation de la mise en usage, l'implémentation exploratoire et l'usage initial de l'innovation, qui implique l'adaptation et la modification de l'innovation comme de l'organisation (Damanpour, 1991) Elle nous permet d'apprécier si les membres de l'organisation acceptent d'utiliser cette innovation ou font preuve de résistance face à son usage (Damanpour & Schneider, 2006) Pour conclure, la dernière phase inclut la **poursuite de l'usage** qui correspond au fait que l'innovation est utilisée de manière usuelle, voire généralisée et qu'elle devient même une caractéristique courante de l'organisation. Elle peut être entendue comme l'aboutissement du processus d'adoption et un moyen de juger de son succès.

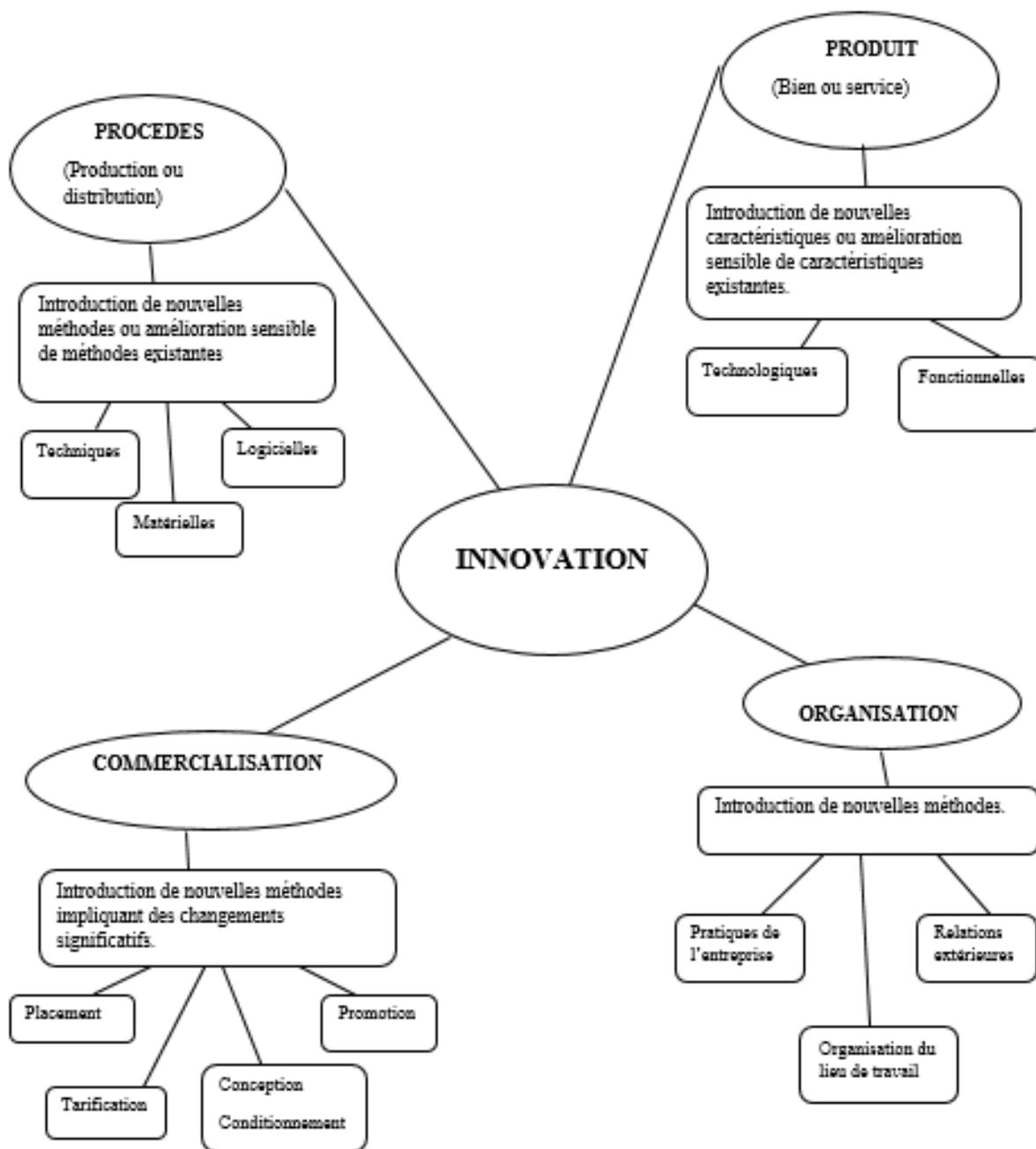


Figure 1: Catégories d'innovation. Figure construite à partir des définitions du Manuel d'Oslo (OCDE, 2005).

4.2. Qu'en est-il pour un centre d'appel ?

Les centres d'appels comme nous les connaissons tous, sont des entreprises visant à améliorer la relation avec les clients, et cela en s'armant de moyens innovants et performants dans le but de créer un climat de confiance afin de les satisfaire et de les fidéliser. Néanmoins, les centres d'appels ont jusqu'à présent répondu à une stratégie de réduction des coûts, notamment par leurs délocalisations dans des pays moins onéreux, et la formation insuffisante

des téléconseillers. En effet, le rôle des téléconseillers étant de guider et d'offrir un service optimal, on cependant acquis une mauvaise image. Décrits comme « robotisés », les clients jugent qu'ils n'intègrent aucunement l'émotion client, et ne font aucun effort pour fournir le service personnalisé tant attendu, résultat ? une déception et un manque de confiance totale du client.

Au niveau des employés, la recherche perpétuelle de la réduction des coûts à entraîner une diminution de l'engagement des employés dans l'entreprise. On leurs demandes d'effectuer leurs travaux de manière carrée, en suivant un script écrit par d'autres, entraînant une faible valeur ajoutée, or, dans un service où l'empathie et le contact avec le client est primordiale les centres d'appels perdent toute crédibilité.

Pour améliorer leur image, les centres d'appels conçus à l'ère de la standardisation doivent nécessairement évoluer et engager une réflexion profonde sur leur valeur ajoutée, leur positionnement vis-à-vis de leurs clients et au sein de leur entreprise. Il est donc primordial de se tourner vers l'innovation, particulièrement dans le secteur relationnel, organisationnel, et technologique, ce type d'innovation doit être 100% orienté client (Bloch, 2018). L'aspect **relationnel** se caractérise par la co-construction de nouveaux services ou produits avec le client, en effet, pour gagner la confiance du client et comprendre ses besoins, il doit inévitablement se sentir écouté, et compris. En ce qui concerne l'innovation **organisationnel**, l'entreprise doit prendre en compte l'expérience des employés, afin de favoriser la collaboration interne et la créativité de ces derniers, c'est pourquoi, il est nécessaire de leurs laisser une certaine liberté dans leurs travaux. Pour fournir un service personnalisé, les téléconseillers doivent être réactifs, cohérent est précis dans leurs propos, ce qui est pratiquement impossible quand ils doivent réciter des scripts prés-écrit par exemple. L'aspect **technologique** avec l'intégration des TIC, joue quant à lui un rôle important dans le fonctionnement des centres d'appels. Les logiciels de communication et le matériel informatique sont indispensable pour traiter les demandes et les problèmes des clients. Ils doivent par conséquent mettre en avant des points de contacts multiples, correspondant à chaque génération : téléphone, réseaux sociaux, mail, SMS, chat... Egalement considérer comme centralisateur de données, l'intégration des informations en un seul lieu permet d'accroître l'efficacité de l'entreprise tout en évitant les pertes de temps et, surtout, d'offrir des informations pertinentes en temps réel.

En jetant un autre regard sur les centres d'appels, cela révèle finalement que ce n'est pas uniquement le contenu du travail qui fait l'entreprise, mais aussi la façon dont les employés le

réalisent, ou même les technologies qu'ils utilisent pour y parvenir. Pour qu'une entreprise soit prospère, elle doit créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, en particulier les employés. Grâce à une bonne configuration, les centres d'appels permettent un gain d'efficacité par rapport à la prise en charge. En effet, étant conçu pour gérer une grande quantité de communications, ils sont en mesure d'assurer une prise en charge rapide des appels ou des messages, cela signifie que les clients auront un temps d'attente minimisé, ce qui augmentera donc leur satisfaction.

Si une entreprise parvient à résoudre les doutes ou les questions de ses clients en étant attentive à leurs besoins et à leurs demandes, elle est sûre d'obtenir leur satisfaction et de percevoir ainsi des conséquences positives : recommandations, augmentation des ventes, fidélité... (Digitiz, 2022)

Conclusion

A partir du jargon qui gravite autour de l'innovation, nos enseignements par rapport à ce concept à la fois multidimensionnel et multidisciplinaire montrent que l'innovation organisationnelle répond à la fois à deux questions fondamentales :

L'entreprise pourrait-elle innover simultanément dans son organisation ainsi que dans ses procédés ?

L'introduction de nouvelles formes de commercialisation, produit ou procédé pourrait-elle être synonyme d'innovation organisationnelle à partir de l'adoption d'une nouvelle TIC ?

CHAPITRE 2 : GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM)

Introduction

Les relations que l'entreprise entretient avec ses clients occupent une place de plus en plus importante. En effet, nous sommes entrés dans un âge où les entreprises optent pour une stratégie orientée client, plutôt qu'une stratégie orientée produit. Cette approche évolutive met le client au centre de la stratégie d'entreprise, elle est déterminée à lui proposer des produits et des services les plus appropriés et les plus adaptés à ses besoins dans le but de le fidéliser. La gestion de la relation client (GRC), ou plus communément appelée CRM (Customer Relationship Management) met en avant cette dimension de fidélisation des clients en la considérant comme étant élément fondamental sur lequel repose la relation client, la prestation et la performance de l'entreprise.

Néanmoins, atteindre ce but implique souvent beaucoup d'efforts ainsi que l'élaboration réfléchie de processus stratégiques. L'objectif de ce chapitre est de comprendre le CRM, de connaître ses composantes, ses fonctions et ses outils.

1. Généralités sur le CRM

Avant d'entamer la mise en place d'un système de gestion de la relation client, on doit procéder à sa définition, passer par la description de la naissance du concept, exposer sa typologie ainsi que ses fonctionnalités principales.

1.1. Définitions et objectifs du CRM

Le CRM peut avoir plusieurs définitions et présente de nombreux objectifs au sein d'une entreprise.

1.1.1. Définitions

Le CRM (Customer Relationship Management) ou également appelé GRC (Gestion des Relations Clients) en français, est comme son nom l'indique, une technologie axée sur la gestion de la relation client. Celle-ci est composée d'une collection de systèmes qui lui permet de gérer l'ensemble des interactions, et des relations qu'une entreprise entretient avec ses clients et ses prospects tout au long de leur cycle de vie. Ainsi, lorsqu'on parle du CRM, on fait

communément référence à un logiciel qui se présente sous la forme d'outil, ayant pour but l'amélioration de la productivité des services marketing et commerciaux. Donc aidant à la gestion des contacts et des ventes.

« Le CRM (Customer Relationship Management en anglais), correspond à toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux et à l'élaboration d'offres personnalisées. » (Kotler, Dubois, Keller, & Manceau, 2006)

« C'est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise. C'est un concept qui se définit comme une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise. » (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2005)

A partir de ces différentes définitions, la gestion des relations clients est un élément capital qui contribue dans la réussite et la pérennité de l'entreprise dans le temps. En effet, savoir cibler, attirer, et fidéliser les clients est un challenge que toute entreprise se doit de relever, en suivant le principe « mieux connaître pour mieux satisfaire ». A l'aide des systèmes de CRM, les responsables d'entreprise peuvent arriver à identifier les clients pour mieux personnalisé leurs besoins en terme de produits ou services, et cela afin d'arriver à des résultats satisfaisant en terme de satisfaction.

On retrouve le CRM dans trois domaines particulier, notamment le **marketing/communication** qui vise à l'attraction des clients, le **développement des ventes et des activités**, qui lui aspire à booster les ventes de l'entreprise, et enfin le **service client**, tache à satisfaire et a fidélisé les clients.

1.1.2. Objectifs

La gestion de la relation client a pour but claire : convertir les prospects en client, pour les fidéliser par la suite. Pour atteindre cet objectif, la plupart du temps les entreprises se munissent d'un logiciel CRM, ce logiciel aide les entreprises à soumettre des solutions technologiques qui leurs permettrons de consolider la communication avec leurs clients, de facilité la prospection commerciale, et de centraliser tous types d'informations dans des bases de données pour être en mesure d'améliorer la connaissance du client afin de lui fournir le produit ou service qui répond le mieux à ses attentes.

Les objectifs du CRM se résument à :

- ❖ Répondre aux attentes et aux besoins des clients rapidement tout en leur offrant une expérience qualitative ;
- ❖ Fidéliser les clients ;
- ❖ Minimiser les coûts avec une meilleure gestion du portefeuille client ;
- ❖ Accroître le chiffre d'affaire de l'entreprise.

1.2. Historique et évolution du CRM

La relation client est née avec le commerce, en effet depuis l'ère pré-PC, les propriétaires d'entreprise ont su trouvé des moyens pour collecter et capitaliser les informations nécessaires pour connaître leurs clients. Cependant, avec l'arrivée de la mondialisation et l'informatisation, les entreprises ont mis le CRM (Customer Relationship Management) sur un pied d'estable en le considérant comme la perle du marketing, revenons ensemble sur le début de l'histoire qui lie les entreprises à ses clients :

1.2.1. Années 50-60

A l'époque, la relation client n'était pas considérée comme un axe stratégique au sein des entreprises, c'était plutôt une période qui correspondait à la production de masse. En effet, comme les entreprises avaient la plupart du temps le monopole dans leur secteur d'activité, elles exerçaient un jeu de domination sur les clients, car faute d'alternative, ce dernier n'avait pas d'autres choix que de faire preuve de patience. Par exemple, si un client désirait se faire installer une ligne téléphonique fixe, il devait en moyenne, attendre deux ans pour que ce service soit effectué.

1.2.2. Années 70-80

Au milieu des années 70, les entreprises se sont tournées vers l'aspect production en essayant d'étudier son processus et de segmenter les marchés afin de diminuer les coûts. Concernant l'aspect client, après des décennies de domination, les entreprises ne se rendent toujours pas compte de l'importance de la relation qu'elles entretiennent avec leurs clients. Néanmoins, avec l'émergence des tout premiers ordinateurs, il a été possible d'enregistrer les informations sur les clients tel que : leurs noms, leurs adresses et les transactions effectuées sur une base de données numériques.

« Des bases de données clients ont été créées pour permettre le marketing interentreprises (B to C) et des bases de données commerciales ont été créées pour permettre le marketing interentreprises (B to B) ». (Vtiger, 2022)

Pendant les années 80, les entreprises se sont focaliser sur l'amélioration de la qualité de leurs produits, et on adopter un concept marketing basé sur le « **one to many** », ce concept regroupe un ensemble d'action marketing non personnalisé visant à atteindre de manière identique, plusieurs catégories de clients.

1.2.3. Années 90

Ces années on marquer une rupture nette, en effet, la crise économique et l'accroissement de la concurrence ont rendu les clients plus exigeants et difficiles, les entreprises en perdu progressivement leurs avantages de dominations, la roue a tourné, et par conséquent, elles ont été contraintes d'adopter d'autres stratégies, notamment prendre soins de ses clients au risque de voir leurs chiffre d'affaire dégringoler, et leurs images entachées. Elles ne sont plus seulement dans l'optique de recueillir et de répondre au mieux aux besoins des clients, elles sont aussi dans l'optique de les fidéliser. Car elles se sont rendu compte que cela est devenu un point important impactant la performance de l'entreprise.

Les années 90 ont ainsi été marqué par le passage d'une orientation produit à une orientation client, c'est comme ça que le concept marketing « **one to one** » a vu le jour. Comme son nom l'indique, ce concept aspire à promouvoir une approche plus personnalisé, unique et adapté à chaque client.

1.2.4. Années 2000

Avec l'émergence du concept marketing « one to one », l'évolution technologique (TIC) et la démocratisation du web, la gestion du service client va connaitre une montée en puissance considérable, l'un des tout premier service de logiciel à la demande (SaaS)¹⁸ vois le jour, cette plateforme et nommé « **Salesforce** »¹⁹ et est consacrée au CRM. Malgré les difficultés d'adaptation de ses nouveaux logiciels dédiés à la gestion de la relation client au départ, les entreprises commence à prendre conscience de l'importance de construire une stratégie CRM. En effet, de plus en plus d'entreprises se rendent compte que les logiciels CRM ne servent pas

¹⁸ Abréviation de « Software As A Service », appelé en français « Logiciel en tant que service », est un modèle de distribution de logiciel au sein duquel un fournisseur tiers, héberge des applications et les rend disponible à ses clients par l'intermédiaire d'internet.

¹⁹Une des première et l'une des plus grandes plateformes de gestion de la relation client basé sur le cloud.

seulement à réduire les coûts, mais peuvent aussi aider à accroître les revenus de l'entreprise en rendant possible une relation clients plus riche et une meilleure compréhension des besoins clients.

1.3. Typologie d'un CRM

Sur le plan fonctionnel, il existe trois formes de CRM : l'opérationnel, l'analytique et le collaborative ;

1.3.1. CRM opérationnel

Il vise à coordonner les différents canaux de communications, et cela avec l'automatisation de tous les processus qui touchent les services en contact avec les clients, notamment le service marketing, commercial, et service client. Pour faire court, Il est centré sur la gestion quotidienne de sa relation avec le client.

Pour ce fait, le CRM opérationnel comprend plusieurs outils dont notamment : les outils de gestion client a distance (call center), des outils d'intégration des systèmes téléphoniques et informatiques, outils de partage des activités et de partage des agendas...etc.

1.3.2. CRM analytique

Il vise à améliorer et à étendre la connaissance et la compréhension du client, à fournir des éléments d'aide à la décision aux responsables marketing, mais aussi a diffusée l'information dans l'ensemble des processus commerciaux. En effet, en utilisant des bases de données le client se situe au cœur du système d'information de l'entreprise, cette base de données ou base de connaissance est de ce fait, indispensable à la bonne organisation de toutes les relations clients.

Les bases de données sont considérées comme étant l'un des premiers outils de gestion de la relation client, elles servaient à centraliser les données, et tous les systèmes d'informations de l'entreprises s'organisaient autours d'elle. En outre elles étaient un outil de centralisation des savoirs de l'entreprise sur son marché.

1.3.3. CRM collaboratif

Ce CRM permet d'améliorer la communication et la coordination des différentes équipes au sein de l'entreprise, mais aussi la communication entre l'entreprise et ses clients. Cela en utilisant des outils de dialogue tel que : messagerie électronique, conférences... Le CRM collaboratif permet d'attribuer les taches au employés de l'entreprise de manière rationnel, et de stocker les documents de manière à les centraliser.

1.4. Fonctionnalités du CRM

Parmi les principales fonctionnalités du CRM nous citons :

1.4.1. Gestion des prospects

C'est l'une des premières fonctionnalités du CRM, en effet, grâce au CRM, la génération des prospects se fait suite à des captures de données à partir de plusieurs canaux, particulièrement : les appels téléphoniques, les plateformes de réseaux sociaux ... La gestion des prospects permet à l'entreprise de les évaluer et de les qualifier convenablement afin de s'assurer de ne perdre aucun client potentiel.

1.4.2. Gestion des clients

Consiste à enregistrer l'ensemble des renseignements relatif au clients, cela permet aux équipes commerciales de trouver facilement les informations nécessaires pour les contacter. Elle permet également d'enregistrer les interactions avec les clients dans la base de données des contacts afin d'établir un profil pour chacun d'eux.

1.4.3. Gestion des pipelines de vente

Est connu comme étant un processus qui permet aux entreprises de gérer et d'avoir une vue d'ensemble sur les opportunités de vente, tout le long du cycle de vie du prospect jusqu'à sa conversion en client, ou sa perte. Ainsi, cela permet de gérer les cas par priorité et par importance, comme il est possible d'attribuer les prospects à des commerciaux en particulier afin d'optimiser l'efficacité commerciale par exemple.

1.4.4. Automatisation des tâches

Permet de créer des flux de travail intelligent, en utilisant un workflow²⁰ qui automatise les tâches répétitives comme par exemple : l'envoi des emails de relance, le suivi des prospects, et l'édition des factures ... Cette automatisation des tâches permet au commerciaux d'éviter les tâches superflues ainsi pour gagner du temps.

1.4.5. Les reporting et les analyses

Le CRM donne accès à un reporting détaillés sous forme de tableaux de bord regroupant toutes les informations de façon claire et personnalisable, en temps réel et selon les priorités de chacun. Ces informations concernent généralement tout ce qui est lié aux performances des

²⁰ Représentation d'un cheminement de tâches ou d'opérations réalisées par une personne, un groupe de personnes, un organisme, etc. Le terme flow renvoie au passage du produit, du document, de l'information, etc., d'une étape à l'autre.

équipes commerciales comme par exemple le taux de fidélisation des clients, ou l'efficacité des campagnes marketing... Cette fonctionnalité permet de partager plus facilement des rapports avec différentes équipes afin d'aider à la prise de décision de manière collaborative.

1.4.6. Emailing

Comme le CRM est souvent intégré dans les applications de messageries, les commerciaux obtiennent une vue d'ensemble sur les clients et les prospects sans devoir jongler entre deux applications. En effet, La gestion des emails permet de suivre les conversations avec les clients, de planifier des campagnes d'emailing au compte-gouttes et d'envoyer des emails automatiques aux clients pour des événements, tels que les fêtes annuelles par exemple.

2. Fondement du CRM

La gestion de la relation client englobe l'ensemble des activités et des processus que doit mettre en place une entreprise pour interagir avec ses clients et ses prospects, afin de leur fournir des produits et des services adéquats au bon moment.

2.1. Dynamique du CRM

Le CRM peut se diviser dans ses actions et ses objectifs par rapport au client en 4 étapes : connaître, choisir, conquérir et fidéliser. Cela est possible grâce à l'utilisation de différents concepts et de technologies variées :

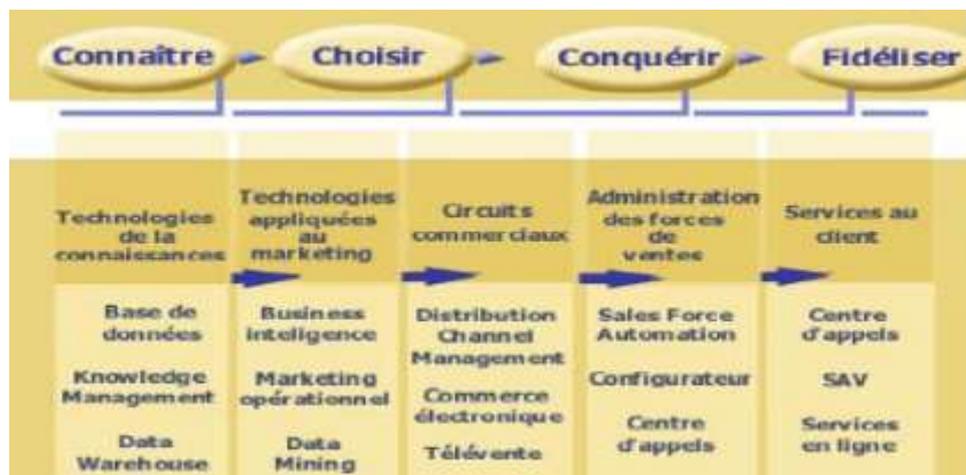


Figure 2: Dynamique du CRM. (Brown S. , 2001)

2.1.1. Connaître le client

L'entreprise rassemble les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments. De nos jours, les entreprises disposent d'énormément de moyens technologiques pour générer, gérer et

analyser des quantités massives de données. D'un point de vue technique, le CRM nécessite de capturer, l'ensemble des données clients collectées en interne en externe, et de les intégrer dans un Data Warehouse (base de données) orienté client.

2.1.2. Choisir son client

Cela consiste à analyser les données récoltées, avec les techniques les plus récentes, comme par exemple le **Datamining**²¹, analyse statistique... et en les centralisant afin de rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients. Le Datamining permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources, afin de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses. A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses concrètes sur lesquelles fonder sa stratégie opérationnelle.

La centralisation des données clients facilite ainsi le pilotage de toute l'activité de l'entreprise. En effet, l'informatique décisionnelle (Data Mining) permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires pour augmenter l'efficacité de l'entreprise tout en faisant en sorte de diminuer les coûts de la relation commerciale. C'est pour cela qu'il est primordial de dialoguer avec les clients afin de les différencier en fonction de leur besoin.

2.1.3. Conquérir de nouveaux clients

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. En effet, l'utilisation des nouveaux canaux de ventes tel que la télévente, le commerce électronique... créent des opportunités métiers. De nouveaux outils (Sales Forces Automation dite SFA) permettent aux commerciaux construisent leurs propositions en interaction directe avec le client afin de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité.

2.1.4. Fidéliser les meilleurs clients

Le service après-vente devient l'occasion idéale pour concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore plus adaptée à ses besoins.

Le vecteur idéal de cette relation est le centre d'appel (Call Center). A partir de la base de connaissance Il permet de coordonner tous les éléments de la stratégie client, afin de créer un

²¹ En français exploration des données : processus utilisé par les entreprises pour extraire des données fiables dans un ensemble de données brut et de les analyser depuis différentes perspectives afin d'établir des relations entre ses dernières ou en repérant des patterns. Datamining utilise des algorithmes mathématiques sophistiqués pour segmenter les données et évaluer la probabilité d'événements futurs.

scénario personnalisé pour lui présenter une offre adaptée à ces besoins. Cette qualité de service supplémentaire permet à l'entreprise d'accroître son efficacité commerciale, d'aiguiser sa stratégie mais surtout d'améliorer en permanence ses connaissances sur ses clients.

2.2. Eléments nécessaires à la mise en œuvre d'un CRM

La mise en œuvre efficace d'un programme CRM requiert cinq éléments : la Stratégie, la segmentation, la technologie, le processus et la structure organisationnelle. (Brown S. , 2001)

2.2.1. Stratégie

Il existe six stratégies applicables à un programme CRM : distribution, segmentation, prix, marketing, marque et publicité. Les trois premiers sont celles qui exercent un impact important.

- *Stratégie de distribution* : Consiste à choisir le canal par lequel, l'offre sera transmise au client.
- *Stratégie de segmentation* : Définit comment l'organisation du marketing doit se structurer.
- *Stratégie prix* : Il décide de plus de 50% de la valeur d'une offre car aujourd'hui, il représente l'élément de différenciation le plus déterminant entre les produits ou services.

2.2.2. Segmentation

Avant, les entreprises se contentaient de la segmentation des produits ou des marchés particuliers, mais, depuis quelques années, elles s'en servent pour juger la valeur que peuvent leur procurer leurs clients. Aujourd'hui, certaines classant leurs clients on fonction de leurs besoins est en élaborant leur marketing en conséquence. Cette démarche a l'air simple, mais il peut s'avérer parfois difficile d'identifier et de tracer un portrait fidèle de ces besoins.

Pour réaliser une segmentation efficace, il faut trouver l'ensemble de formules (algorithmes) qui permettront de modéliser le comportement des clients. Au début, les segments que l'entreprise commence à définir manquent de lucidité et de clarté, il arrive même que les entreprises ne parviennent pas à classer ses clients par catégories. Ceci résulte du fait qu'elle accorde trop d'importance à des projections comportementales ou psycho graphique. Pour assurer que les prospects soient correctement classés, il est nécessaire de bien tester les algorithmes.

2.2.3. Technologie

Le processus CRM repose sur des données informatisées. Il compte un aspect technique primordial : la création d'une base de données intégrée, claire et opérationnelle. Il est également essentiel de prendre en compte les logiciels utilisés pour la gestion de cette base de données (le datamining, le support de décisions, la gestion des campagnes, l'équipement matériels et les centres d'appels). Le problème technologique le plus courant que les entreprises doivent faire face réside dans l'élaboration de leur base de données. Souvent, elles la configurent seulement dans le but de l'utiliser comme simple effet de stockage, il est donc impossible de l'adapter à la saisie des commandes ou à la facturation par exemple. Nombre d'entre elles se dotent de plusieurs bases indépendantes afin de soutenir des opérations de datamining, la gestion de campagne et le fonctionnement des centres d'appels. Cette méthode est non seulement en temps et en argent, mais elle suscite souvent des problèmes de comptabilité.

Grâce aux progrès techniques, recevoir un service sur mesure et dorénavant possible. En effet les clients et les fournisseurs, peuvent facilement entrer en contact les uns avec les autres, et de garder traces de leurs échanges. Les commerciaux et les chargés de la clientèle sont en mesure de tenir à jour leurs fichiers client et l'historique de leurs visites afin de mieux préparer leurs travaux, puis de l'évaluer. (Peelen, Jallat, Steven, & Volle, 2005)

2.2.4. Processus

L'identification des processus nécessaires à la mise en œuvre d'un programme CRM ne présente pas, de problèmes en soi. La difficulté réside dans l'adhésion de l'entreprise, dans l'évaluation de l'efficacité des processus nouvellement mis en place et dans la mise en œuvre de technologies destinées à favoriser et à répondre leur emploi. Le processus CRM est l'ordre et la méthode selon lesquels les actions de marketing direct sont exécuté, il exige des délais brefs. Par conséquent, l'essentiel des efforts de ré-engineering des processus visent à minimiser le temps nécessaire pour réaliser une action marketing donné et pour limiter les interdépendances, voire supprimer l'ensemble des tâches de marketing. Du fait de l'importance accordé aux délais, il est intéressant d'observer que les problèmes résultent, le plus souvent, d'un échec à mesurer ou à évaluer le processus en soi. Les entreprises concentrent tellement leur attention sur leurs prévisions de taux d'acceptabilité des produits ou services offerts qu'elles oublient d'améliorer sans cesse le processus. L'inaptitude à saisir et à évaluer toutes les données existantes, qu'elles soient positives ou négatives, compromet-elle aussi l'application d'un programme. Se débarrasser d'informations obtenues par le centre d'appel

sortant alors qu'elles n'ont été ni traitées ni transmises à la base de données centrale en constitue un exemple flagrant.

2.2.5. Structure organisationnelle

C'est l'élément le plus souvent négligé dans la mise en œuvre d'un programme CRM. Comme le marketing des entreprises repose, le plus souvent, sur les médias, la transition vers un marketing direct trouve des difficultés, surtout quand elle coïncide avec l'introduction d'une segmentation en fonction des besoins. La création d'équipes interdisciplinaires réparties par segments n'est efficace que si ces groupes sont constitués en vue d'apprendre et de mettre en pratique de nouveaux styles de campagnes. Dans chacune, certaines personnes sélectionnées devraient apprendre comment accélérer les transferts de connaissances et guider leurs collègues sur cette voie.

3. Etapes et composantes du CRM

La bonne conduite d'une mise en place d'un programme de relation client sous-entend, le passage par différentes étapes suivant un processus, et dépend de l'existence de certaines composantes.

3.1. Etapes de la mise en œuvre d'un projet CRM

Le CRM ou la gestion de la relation client se résume en cinq étapes : identifier, segmenter, adapter, échanger et enfin évaluer les clients les plus profitables.

3.1.1. Identifier

Cette étape comprend principalement la collecte d'informations liées au clients, ou ceux qui ont été ciblé par l'entreprise. Cette démarche permet d'avoir une archive d'information de ses clients, pour mieux cerner leurs attentes et mieux les satisfaire par la suite. Les informations collectées doivent pouvoir être formaliser et intégrer dans une base de données (Datawarehouse), afin que l'entreprise bénéficie d'un mode de connaissance automatisé lui permettant de distinguer la niche qu'elle pourrait développer pour améliorer ses ventes/services.

Les entreprises disposent de plusieurs sources d'informations tel que : les questionnaires, force de vente, carte de fidélité, livraison, service après-vente interne... Souvent, les entreprises négligent les bases de données, elles sont généralement partielles et imparfaites, mais elles ne doivent pourtant pas être mise de côté

Construire une base de données de clients passe par quelques grandes étapes :

- Contrôler les sources d'information actuelles sur les clients ;
- Évaluer les sources d'information potentielles en termes d'intérêt, de coût et de faisabilité ;
- Définir une politique qui systématise la collecte d'information : quel objectif ? Quels moyens ?
- Évaluer la faisabilité de l'intégration des données déjà existantes.

3.1.2. Segmenter

Après l'identification des clients, il est nécessaire d'analyser les données récoltées. La segmentation sur bases de données consiste à regrouper les clients selon les caractéristiques communes susceptibles d'affecter leur comportement. Ainsi, la segmenter des clients se fera en fonction de l'importance de leurs achats (petits/moyens/gros clients...), du type de produit achetés, de leurs centre d'intérêt exprimé...

3.1.3. Adapter

Les deux étapes précédentes doivent conduire à adapter le service et la communication auprès des clients. Cette adaptation peut porter sur les offres, sur les canaux de contacts ou encore sur le contenu de la communication. Internet a un canal particulièrement propice à la personnalisation de la communication. En effet, un site web peut adapter son contenu en fonction du profil du visiteur, reconnaître et accueillir un visiteur identifié (qui aura donné son identité au cours d'une visite), proposer des services liés au profil des visiteurs et enrichir progressivement le profil de l'internaute.

3.1.4. Echanger

Cette étape se résume à aux interactions que l'entreprise effectue avec son client, ses interactions résultent soit de **campagnes organisées par l'entreprise**, soit **d'une réponse aux sollicitations du client**. Dans le premier cas **l'entreprise** sollicite le client avec divers moyens : appels téléphoniques, envoi d'emails ... afin de faire une offre au client ou juste l'entretenir. Dans le deuxième cas, c'est le client qui sollicite l'entreprise par email ou par appel téléphonique, elle doit considérer sa nouvelle demande comme étant une opportunité dont elle doit tirer profit. Cette nouvelle entrevue doit nourrir la base de données de nouvelles informations sur le client afin de lui proposer une réponse d'offre spécifique.

La pertinence de l'interaction est décisive pour la satisfaction du client. Une interaction mal conçue, une offre ou une communication mal adaptée, est de faible valeur pour le client :

elle peut même détruire de la valeur en irritant inutilement le client. En effet, ce dernier peut avoir le sentiment d'une violation de sa vie privée lorsqu'il est reconnu alors qu'il ne se s'y attendait pas. Ainsi, en appelant un call center, il pourra être étonné de se faire accueillir par son nom. Dans certains des cas le respect de la vie privée peut donc conduire à ce que l'entreprise personnalise le message et l'interaction sans que cette personnalisation ne soit pas trop visible.

3.1.5. Evaluer

L'apprentissage est une dimension essentielle du processus de gestion de la relation client, car elle se construit dans le temps et s'enrichit à chaque interaction. De ce fait, les objectifs doivent être quantifiés pour pouvoir être évalués. Les indicateurs peuvent prendre plusieurs formels : indice de satisfaction, chiffre d'affaires par client, rentabilité par client.... Au sein, d'une entreprise ou d'un projet/programme, des résultats partiels et démontrables dans le cadre d'une démarche progressive sont le meilleur argument pour faire avancer le dossier de la relation client.

3.2. Composante du CRM

Le CRM est outil de gestion de la relation client qui joue un rôle primordial dans la croissance et à la prospérité d'une entreprise. Cependant il dispose de différentes composantes et a un certain impact sur l'activité professionnelle. Les quatre composantes d'un CRM sont :

3.2.1. Une meilleure connaissance du client

Pour avoir une bonne relation client et une relation qui se développe sur du long terme, il est indispensable et obligatoire de connaître au mieux le client, pour pouvoir comprendre réellement ses besoins et ses attentes. L'entreprise doit impérativement établir un suivi statistique personnalisé, savoir ce qu'il a acheté, à quelle fréquence, comment il a payé, comment il communique avec elle, faire une analyse de son comportement à travers ses achats précédents et ensuite lui proposer des produits pouvant répondre à ses besoins actuels.

En général, les entreprises possèdent ces données, mais elles ne sont pas organisées d'une façon qui permette une lecture facile et une prise de décision rapide, c'est pour cela qu'il est nécessaire de créer une base de données clients et de les regrouper dans une sorte d'entrepôt pour pouvoir les exploiter aisément.

3.2.2. Une Stratégie rationnelle

Développer une stratégie rationnelle et s'intéresser au développement de la relation à long terme avec leurs clients est un avantage pour l'entreprise. En effet, pour l'entreprise ce n'est plus une tentative de vente mais un acte de communication, et bien évidemment en favorisant les clients qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale donne lieu à un approfondissement des connaissances qui sont basées sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

3.2.3. La communication

Pour ne pas « polluer » son client avec des informations qui ne l'intéresse pas, la communication de l'entreprise envers lui doit démontrer sa capacité à utiliser des données récoltées. De ce fait, l'entreprise doit être porteuse d'un vrai contenu captivant pour amener le client sur le point de vente (internet, magasin.) et à entrer en relation avec l'entreprise pour demander beaucoup plus d'information et aussi l'inciter à transmettre cette communication autour de lui. Pour se faire, l'entreprise doit gérer plusieurs canaux et choisir le bon selon le client. L'exemple de l'entreprise « Orange », elle utilise les SMS, e-mails et les envois postaux.

3.2.4. La valeur individualisée

Le plus important n'est pas de sortir de son cadre, mais plutôt de proposer des solutions qui sont adaptés à chaque besoin des clients. Dans ce cas il faut proposer de façon individuelle les offres qui vont en droite ligne avec les attentes de chaque client. Il s'agit de l'aider à faire son choix, mais aussi lui donné une impression d'être compris.

Cependant, le CRM permet de trier les données, de les compiler et de sortir des groupes de clients en fonction de leurs affinités. Qui eux seront alors ciblés avec des offres spécifiques, qui permettront de réaliser des économies d'échelles pour les contacts et d'optimiser les campagnes.

3.2.5. Impact positive sur la productivité de l'entreprise

Le CRM offre des avantages multiples pour l'entreprise, Il permet d'effectuer un suivi clair et précis de l'activité du client et contribue au suivi de son comportement (de la découverte du produit jusqu'à son achat) en créant une relation personnalisée avec les clients et en ciblant les besoins de chaque client pour mieux adapter les offres.

4. Outils du CRM et l'avantage de son utilisation dans un CENTRE D'APPEL

Le CRM ou la gestion de la relation client consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux. Pour atteindre ses objectifs il est nécessaire d'utiliser certains outils qui aideront à la mise en place du CRM et qui contribuera à son efficacité.

4.1. Outils du CRM

Le CRM dispose de cinq principaux outils qui sont comme suit :

4.1.1. Back-office

Il désigne la partie d'une entreprise où se déroulent tous les processus responsables du bon déroulement des activités quotidiennes. Il est par la même occasion responsable de la mise à disposition de l'infrastructure, de l'administration ou de la production. Un « back-office » bien structuré est considérée comme la colonne vertébral d'un service client structurée, si l'infrastructure technique en arrière-plan ne fonctionne pas bien, la communication avec les clients au niveau du **front-office** ne sera pas efficace.

4.1.2. Data warehouse

Est une base de donnée relationnelle qui a pour but de recueillir des données de sources variées afin qu'il puisse soutenir l'analyse et faciliter le processus de la prise de décision. Son fonctionnement est basé sur le processus ETL (extract, transform, load) qui permet de changer les données issues de différentes applications. Néanmoins, il est défini d'un point de vue technique, comme un « ensemble de données **orientées dans le sujet, non volatile, intégrées et variable dans le temps** ».

- ❖ *Orientées dans le sujet* : cela veut dire qu'il est parfaitement possible d'utiliser le data pour analyser n'importe quel secteur particulier dans l'organisation.
- ❖ *Non volatile* : veut dire que, une fois que les données sont stocké dans le data warehouse, il ne sera plus possible de les modifiées.
- ❖ *Intégrées* : c'est-à-dire qu'avant d'intégrer les données récupérées, il est obligatoire de les unifier et les mettre en forme pour garantir une certaine cohérence.
- ❖ *Variable dans le temps* : les anciennes données restent stockées dans le data, ce qui permet de voir l'évolution des différentes données dans le temps.

4.1.3. Bases de données externes

Concerne les bases de données marketing qui viennent enrichir l'information sur le marché, sa segmentation et les comportements des clients et prospects.

4.1.4. Canaux de relation pour la vente et l'après-vente

Pour avoir un haut niveau de service, un enrichissement des informations client, la personnalisation de l'offre et une fidélisation, il faudrait que la multiplicité des canaux de contact (internet, call center, force et point de vente) ait accès aux informations clients.

4.1.5. Logiciel d'automatisation du marketing

L'automatisation du marketing consiste en un software (logiciel) de marketing qui personnalise le contenu et automatise le ciblage, le timing et le contenu des messages **marketing** de concert avec les actions et les comportements des prospects. Autrement dit, il automatise le dialogue en phase d'acquisition et de fidélisation, ainsi, l'utilisation de ce logiciel permet à un seul employé de faire le travail d'un département marketing & ventes complet (ou presque).

4.2. Avantage de l'utilisation d'un CRM dans un centre d'appel

Le Call Center ou appelé également « le centre d'appel » ou « centre de contact » est un centre de traitement d'appels, **entrants et/ou sortants**. Pour les entreprises, faire recours au service d'un Call Center est devenu primordial afin d'entrer en contact avec les clients ou de réceptionner leurs demandes. Les prestataires sont aujourd'hui assez nombreux, et les offres peuvent varier selon chaque centre d'appel.

Cependant, la technologie est en évolution permanente, et l'expérience client est en pleine mutation. Aujourd'hui, les clients parlent et s'informent à travers des modes de communications verbaux et digitaux. Malgré leur joie de disposer plusieurs canaux, ils ont quand même envie de communiquer avec les personnes de l'entreprise sans interruption, c'est pour cela qu'il est nécessaire d'inclure un CRM dans un centre d'appel.

Un projet CRM doit littéralement s'adapter à des canaux de communication, comme par exemple, le site internet de l'entreprise, l'e-mail, le centre d'appel, ou encore le chat. Intégrer ces moyens de communication donne une forte possibilité à une l'entreprise d'établir une base de données solide qui contient toutes les informations liées à ses clients.

L'intégration d'un logiciel CRM permet de mettre en place une stratégie pertinente pour améliorer la relation avec le client et donne par la même occasion la possibilité à une entreprise de bénéficier d'un outil très performant qui offre de nombreux avantages, tant pour les clients que pour les membres de la société tel que le **Cloud Call Center**²² sont apparues sur le marché et permettent aux centres de contact de régir les flux de télécommunications entrant ou sortant via les plateaux d'appels. L'objectif d'avoir des logiciels informatiques qui sont à la fois simple à utiliser et efficace est de donner la possibilité aux entreprises d'**apporter un plus dans la communication avec les clients et de mieux comprendre ce qu'ils veulent et** donnent davantage de flexibilité aux entreprises nécessaire, ces logiciels leur permet d'être plus réactives, de se concentrer sur la recherche d'innovation et se développer plus rapidement.

En conclusion, Le fonctionnement d'un logiciel relation client dans centre d'appel facilite le travail du standard téléphonique et en les associant, il permet aux agents du centre d'appel de recevoir et passer des coups de téléphone via leur outil de travail, de ce fait, le personnel n'a plus besoin de passer d'une plateforme à l'autre. Ils se focalisent sur **une seule interface** dans lesquels sont mentionnées toutes les informations requises pour interagir en toute efficacité et intelligence.

Conclusion

Les conclusions tirées de la CRM renvoient principalement à comprendre les besoins des clients et y répondre de façon plus emphatique et efficiente sans les faire traîner. Les outils de la CRM sont nombreuses tout comme le nombre et caractéristiques des clients le sont. Il en va pour l'entreprise d'adopter l'outil selon sa stratégie pour convenir aux réponses de ses clients.

Le rôle de la CRM pour un centre d'appel en est le cœur métier. D'où une question fondamentale qui ressort et à laquelle nous tenterons d'y répondre à travers une étude de cas dans le prochain chapitre : comment l'adoption d'une CRM favorise-t-elle une forme d'innovation organisationnelle ?

²² Un système de téléphonie développé spécialement pour être utilisé sur les réseaux IP. C'est une solution de communication qui permet la gestion intelligente des communications d'une entreprise, tant pour les appels entrants que pour les appels sortants.

CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS AU NIVEAU DE GLOBAL CALL CENTER BEJAIA

1. Présentation du Global Call Center

Global Call Center est un centre d'appels fondé en 2015, situé à Bejaia au nord de l'Algérie, il propose des prestations d'offshoring, mais qu'est-ce que l'offshoring me diriez-vous ? Cette pratique désigne le fait de confier la gestion et la réalisation d'un service auparavant effectué dans le pays d'origine de l'entreprise, à une autre entreprise, cette fois-ci étrangère, offrant pour elle un avantage compétitif, du fait : soit de coûts moins élevés, soit d'un transfert technologique, ou du moins de personnel plus qualifié ailleurs, entre autres.

Global Call Center jouit d'équipes professionnelles, de matériel de haute technologie et d'une solution centre d'appels fournie par l'un des leaders mondiaux de solution « **Cloud Control** » qui est un éditeur de logiciel GRC (gestion de la relation client) en mode cloud pour PME. Il propose une suite de logiciels innovants qui démocratisent la relation client (télémarketing, service client, enregistrement, Quality Management). Cela afin d'établir une bonne qualité relation client dans le but de garantir la pérennité de ses partenaires au fil du temps. Les centres d'appels sont surtout connus pour la mise en relation avec une entreprise, et dans la télévente. Toutefois, avec les années, les services proposés ont évolué et se sont développés. Ce centre d'appel, ainsi que les centres d'appels de manière générale sont aujourd'hui indispensables dans le domaine de la communication, du prospect de futurs clients, dans la gestion B to B et la fidélisation de clients. En effet, Global Call Center propose :

- **Enquêtes de satisfaction** : Le centre prend en charge les enquêtes de satisfactions auprès des partenaires et des clients afin de mesurer leurs degrés de satisfaction face à un produit précis, une marque ou un service.
- **Télévente** : Les équipes composées de commerciaux qualifiés en technique de vente à distance prennent en charge de manière optimale la vente de services dans le but d'atteindre des objectifs fixés par les partenaires.
- **Création de lead** : Les équipes se chargent de détecter les opportunités commerciales émises par des clients potentiels (professionnels ou particuliers) pour des produits ou services que propose l'entreprise.

- **Endosser les appels entrants et sortants :** Ils garantissent des émissions et réceptions d'appels de qualité, grâce à une équipe de téléconseillers qualifiés et à la hauteur des espérances des clients et des partenaires.

Chaque service dispose d'un team leader que le gérant a désigné lui-même, cela afin de faciliter la communication au sein de l'entreprise. En effet, ces team leader sont chargés de garantir le bon fonctionnement du service, et de communiquer chaque détail au gérant quand un problème quelconque survient, en vue de le régler le plus vite possible. Les team leader sont aussi chargés de la formation des nouveaux employés au sein de leurs services, une formation qui peut aller de trois jours jusqu'à deux semaines. Par la suite, le team leader décide et juge si ce nouvel employé est capable d'effectuer le travail demandé, pour aboutir à la signature d'un contrat de recrutement.

2. Présentation et fonctionnement des différents services

Global Call Center propose différents services, Ces services offerts par le centre d'appels sont notamment : Le 118 qui est un service d'annuaire téléphonique et le service ECOLOTRANS qui offre une logistique du transport écologique. (**Voir annexe 1**).

2.1. Service d'annuaire téléphonique « 118 »

Aujourd'hui, le téléphone occupe une place plus qu'importante dans la société moderne, connu comme l'outil de communication le plus utilisé et le plus accessible. L'utilisation du téléphone portable est presque incontournable, car celui-ci permet de joindre une personne à tout moment et en tout lieu, sous réserve de connaître le numéro de cette dernière. Mais dans le cas contraire, utiliser les renseignements téléphoniques, le « 118 » reste une bonne alternative pour trouver les coordonnées téléphoniques d'une personne, d'une entreprise ou d'un service, même si cela reste payant.

Global call center dispose de deux différents services parmi eux « le service d'annuaire téléphonique 118 ». Qu'est-ce que le service 118 ? Et comment fonctionne-t-il ?

2.1.1. Présentation

Le service 118, est un service de renseignement, ou plateforme téléphonique Française. L'entreprise emploie plus de dix salariés pour ce service dont un responsable. Avec une durée de travail de 7j/7, Ce service gère toute sorte d'organisme, que ça soit pour le professionnel ou pour le particulier. Ses principales fonctions consistent à **uniquement recevoir** des appels,

traiter la demande du client et faire des transferts d'appels ou d'SMS via des logiciels précis, tel que « Viadialog » ; considéré comme plateforme SaaS multicanal, elle permet de traiter toutes les interactions client que ça soit voix, email, live chat, sms, vidéo etc. Ainsi que « MicroSip » qui lui, dispose d'un journal d'appels, permettant de paramétrer une ligne téléphonique basée sur le Cloud, le téléconseiller dispose d'un numéro de téléphone sur lequel il peut être joint. L'appel est alors redirigé vers un ordinateur, précisément vers MicroSip qui lui, sert de téléphone virtuel. Tout cela en respectant un script et un TMC (temps moyen de conversation) prédéfinis. Ces deux logiciels ne fonctionnent pas l'un sans l'autre, en effet, MicroSip donne accès à Viadialog pour recevoir les appels, si MicroSip est éteint, les appels ne se seront pas réceptionner.

Le service 118 requiert une bonne maîtrise l'expression orale, cela reste une exigence primordiale qui est directement demandé lors des entretiens d'embauche. En effet, Global Call Center dispose d'une équipe qui elle, est conditionnée par le respect des exigences organisationnelle du poste. Mais ce n'est pas seulement ça, Les employés sont également formés pendant quelques jours, par un responsable qui est chargé de leurs décrire, et de leurs dicter le fonctionnement de la tâche, ce qui leurs permet par la suite de pouvoir bien effectuer le travail en ayant une communication fluide, et sans complication avec le client.

Une concentration et une organisation minutieuse au niveau du temps est fortement exigé dans ce service. En effet, comme le service ne doit pas rester inoccupé, un planning a été mis en place, mettant en évidence cinq créneaux de travailles, celui-ci accordant à chaque employé huit heures de travail par jour, tout en bénéficiant d'une heure de pause. Les créneaux horaires se présentent comme suit :

- 7h-16h.
- 8h-17h.
- 9h-18h.
- 10h-19h.
- 11h-20h.

2.1.2. Fonctionnement

Les employés du service 118 **reçoivent** les appels des clients, et traitent leurs demandes tout en posant des questions pour savoir quel organisme ils souhaitent joindre, et dans quel service ils souhaitent être dirigés. Chaque employé travaille seul, et a interdiction absolue de communiquer avec ses collègues, encore moins d'utiliser son téléphone durant les heures de

production, en effet, cela pourrait déconcentrer l'employé dans son travail car il dispose d'importantes informations à assimiler, et de nombreux logiciels à gérer. Le service 118 reçoit deux sortes d'appels :

- **Appels courts** : Appelé aussi 118018, la procédure de réception des appels se déroule généralement comment suit : l'employé reçoit l'appel du client et traite sa demande en lui posant des questions, afin de savoir quel organisme il souhaite joindre, l'employé doit écouter les réclamations du client durant environ une minute et trente secondes (1min30) en vérifiant le temps sur la plateforme « MicroSip ». Lorsque la demande est claire, l'employé met en attente le client pendant environ deux minutes le temps d'effectuer sa recherche sur la plateforme « INTRANET », ou directement sur Google à l'aide de France contacts. Une fois le temps écoulé l'employé reprend l'appel et transfère le client directement à l'organisme souhaité à travers la plateforme « ViaDialog ». Les appels courts sont facturés 80 centime la minutes.

Appels longs : Différent du 118018, l'employé reçoit l'appel du client, traite sa demande et lui communique oralement le numéro de téléphone, ou l'adresse mail de l'organisme, sans le mettre en attente. Les appels longs sont facturés 2euro99 la minutes.

2.1.3. Éléments innovants du 118

Comme nous l'avons évoqué précédemment, Global Call Center dispose de plusieurs services, nous allons d'abord nous intéresser au service le plus ancien du centre d'appel le service téléphonique 118, et plus particulièrement aux éléments innovants qui ont attiré notre attention.

Il s'avère que Global Call Center se différencie des autres centres d'appel, dû au fait que le service 118 n'émet pas de coup de téléphone, mais en reçoit seulement. En effet, ils ne font pas de prospection ou de télévente comme on peut en trouver habituellement dans les centres d'appel classique, mais ils reçoivent les requêtes des clients et font en sorte de maximiser les chances de les satisfaire. Autrement dit, c'est le client qui fait appel au service, mais pas l'entreprise qui va le chercher directement. Ils n'ont donc pas de script à apprendre et à citer, leur travail consiste seulement à répondre efficacement à la demande des clients, de manière spontanée.

Savoir gérer et exploiter les logiciels informatiques est une caractéristique exigée aux employés, car en effet, ils utilisent des logiciels CRM assez importants au bon déroulement des tâches, et à la bonne communication avec le client, le « MicroSip » et le « Viadialog » ainsi

qu'« Intranet » sont des plateformes qui se complètent et qui grâce à celles-ci, la communication est facilitée et la relation client optimisée.

2.2. Service ECOLOTRANS

Dans cette partie nous allons présenter le service Ecolotrans et le fonctionnement de ses différents sous-services, ainsi que les éléments innovants détectés dans ce service.

2.2.1. Présentation

Ecolotrans est une entreprise de logistique de transport écologique, qui travaille avec le marché de RUNGIS qui est le grand marché international des produits alimentaires bio. Leurs missions sont de collecter, stoker, préparer puis livrer les marchandises des clients, en B to B ou en B to C. Pour cela, ils disposent de trois entrepôts notamment à RUNGIS, à PANTIN, et à CHILLY-MAZARIN, tous situés en Île-de-France. Ils disposent également de plusieurs chauffeurs et principalement, trois moyens de transports, notamment : des véhicules pour les produits secs, des véhicules pour les produits frais et des véhicules pour les produits surgelés. Ils proposent aussi un service de mise à disposition (MAD), or, ils mettent à disposition un véhicule et un chauffeur à la demande de leurs clients pendant une durée prédéterminée. Ecolotrans dispose également de nombreux sous-traitants notamment : Sistrans, DM services, ALAS TRANSPORT et Hugo Logistics.

Depuis environ six mois, Global Call Center se charge de gérer le service client de cette entreprise, l'équipe désignée effectue le suivi des livraisons à travers une plateforme nommée URBANTZ durant la journée, l'équipe s'assure que toutes les livraisons sont effectuées correctement et dans les délais requis. Global Call Center est également chargé de gérer le service de planification des livraisons ainsi que le service de facturation de cette entreprise. Et dernièrement, l'entreprise se charge d'une nouvelle tâche qui est la prise de rendez-vous qualifiés, cette tâche est gérée par le nouveau service commercial de l'entreprise. Ils font du télémarketing et de la prospection de nouveaux clients. En effet, ils travaillent sur des interfaces spécifiques (Salesforce) par rapport aux contacts et notamment sur une liste de clients ciblés en fonction du secteur d'activité, chiffre d'affaire et suivant bien évidemment les critères et besoins de chaque client.

Le centre d'appel fait également le suivi des livraisons de l'entreprise ZALANDO qui elle-même a fait appel à Ecolotrans pour assurer ses livraisons. En outre, Ecolotrans dispose de véhicules et de chauffeurs exclusivement dédiés au tourné de ZALANDO.

Enfin, le call center se charge aussi du recrutement des livreurs à vélo pour la société AMAZON, en effet, une partie du service RH est confié à Global Call Center, les employés se charge de sélectionner et de trier les curriculum vitae (CV) des potentiels candidats au poste de livreurs à vélo, une fois la sélection faite, ils sont chargés de les contacter pour prendre rendez-vous pour un potentiel entretien d'embauche.

2.2.2. Fonctionnement des différents services d'ECOLOTRANS

Ecolotrans étant une entreprise de logistique de livraison, se décompose en plusieurs services, ceux gérés par le centre d'appel Global Call Center sont notamment : le service planification, le service client, le service facturation et enfin le service commercial. La plupart de ses services utilisent une plateforme nommée URBANTZ.

URBANTZ est un logiciel²³ d'orchestration logistique et de livraison doté d'un système de gestion tout-en-un, il a pour but l'optimisation durable et à grande échelle de son système afin de répondre aux besoins des spécialistes du commerce de détail, de la logistique, du e-commerce, de la grande distribution et de tous ceux qui recherchent une technologie de gestion des livraisons.

Avec une interface simple d'utilisation pour les employés et les livreurs, URBANTZ offre une visibilité en temps réel et un contrôle de bout en bout sur l'ensemble du processus de livraison. Tous les moyens nécessaires sont mis à disposition des employés pour améliorer son efficacité, en réduisant les coûts et en améliorant la qualité du service. (URBANTZ, 2022)

- ***Service planification***

La fonction principale de ce service consiste à créer un processus d'intégration des tournées pour les clients fixes uniquement, c'est-à-dire tous les clients d'Ecolotrans qui disposent d'un programme de tournée fixe durant au moins un mois. Le processus de planification se déroule comme suit :

Tout d'abord, les clients d'Ecolotrans voulant bénéficier de leurs services contactent cette dernière via mail, afin de leur communiquer les informations nécessaires telles que : les dates, les créneaux horaires, les adresses... pour effectuer le service souhaité (collecte, livraison, MAD...).

²³ Compression de différents des mots : « logiciel » et « produit », ou « professionnel », c'est un ensemble complet et documenté de programmes conçu pour être fourni à plusieurs utilisateurs, en vue de faciliter un ensemble de tâches relatives à une activité particulière.



Bonjour,

J'espère que vous allez bien. A l'issue de l'ouverture de nos deux magasins, notre entreprise XXX souhaite faire appel à vos services.

Boutique 1 XXX

106 Avenue XX Maison Alfort 94700

Ouverture : Mardi 19/07

Boutique 2 XXX

56 Rue XX Clichy 92110

Ouverture : Vendredi 22/07

Mode de livraison : livraison par point.

Est-ce que ca serait possible de les livrer tous les jours du Lundi au Vendredi à partir des dates d'ouvertures ?

Concernant les horaires de livraison :

Boutique 1 XX : 7h-9h. **Boutique 2 XX** : 12h-14h.

Merci d'avance pour votre retour.

Figure 3. E-mail type envoyé par les clients de l'entreprise Ecolotrans.

Les informations collectées, le service de planification crée un fichier excel appelé « **fichier EDI²⁴** » regroupant toutes ces informations dans un tableau comme tel :

Nom	Type	Date	Heure	Heure	Adresse	Code postal	Num	Réf 1	Réf 2
XX	Pick up	09/08/2022	07h00	07h30	Rue xxx	94150	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	09/08/2022	09h00	11h00	Rue xxx	75001	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	09/08/2022	13h00	15h00	Rue xxx	75007	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	09/08/2022	16h00	17h00	Rue xxx	75016	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Pick up	12/08/2022	07h00	07h30	Rue xxx	94150	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	12/08/2022	09h00	11h00	Rue xxx	75001	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	12/08/2022	13h00	15h00	Rue xxx	75007	06xxxxxxx	Surgelé	Par point
XX	Delivery	12/08/2022	16h00	17h00	Rue xxx	75016	06xxxxxxx	Surgelé	Par point

²⁴ Format électronique des documents papiers, servant à échanger les données informatisé inter-entreprises.

Tableau 1: Fichier EDI

Une fois le fichier EDI crée, un membre de l'équipe planification se charge de le vérifier avant de l'intégrer dans la plateforme URBANTZ, après l'intégration, on retrouve le fichier EDI sous forme de tâches orphelines, c'est là que le dispatch rentre en jeu en assignant chaque tâche à une tournée, qui elle-même sera assignée à un livreur.

- ***Service client (suivi des livraisons)***

L'équipe du service client Ecolotrans se compose de quatre employés dont un manager, qui travaillent 6/7j et cela avec un créneau de huit heures par jour. Toutefois, tous ont des horaires de travail différents, en effet le Call Center à adapter ses créneaux horaires en fonction de chaque employé et du fonctionnement de l'entreprise Ecolotrans. Le fonctionnement d'une journée type se déroule comme suit :

- ❖ **06h00** : Arrivé de l'employé (A) au sein du Call Center. Tout d'abord il vérifie que tous les livreurs ont fait acte de présence à l'entrepôt qui leur a été assigné, chaque livreur dispose d'une application sur leur téléphone, nommé également URBANTZ lui accordant de scanner un QR code. Cela lui permet non seulement de faire acte de présence mais aussi de découvrir sa tournée du jour et d'être suivis à travers la fonction GPS que dispose la plateforme, en effet, chaque chauffeur est suivi en temps réel le long de sa tournée à l'aide d'une carte géographique, c'est ainsi que les employés du service client ont une vision globale de ce qui se déroule.

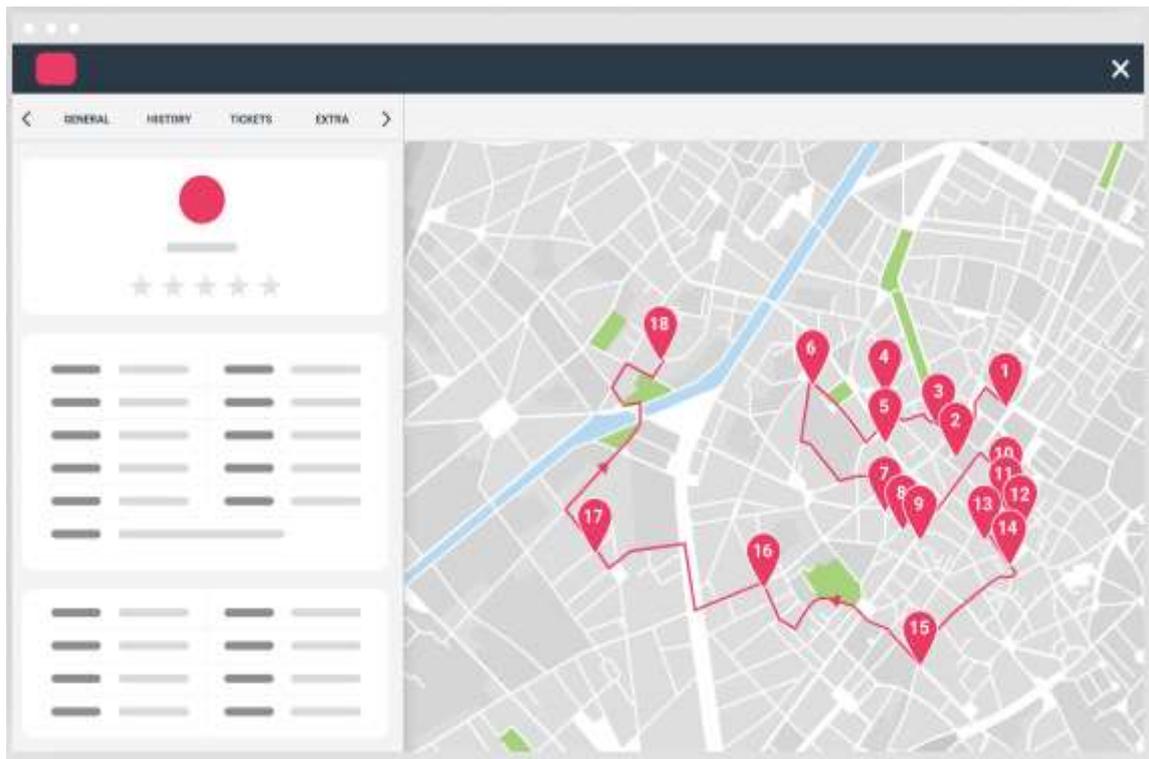


Figure 4: Carte de géolocalisation de la plateforme URBANTZ.

Une fois le scan effectué, le livreur doit prendre en photo le véhicule qu’il utilisera ce jour-là :

- Quatre (4) photos de chaque côté du véhicule.
- Photo de la plaque d’immatriculation du véhicule.
- Kilométrage du véhicule avant le départ pour la tournée.

En cas de non envoi des photos, de retard ou de d’absence d’un livreur, l’employé prend les choses en mains en passant des coups de fil à l’aide du logiciel AirCall qui lui est basé sur le cloud à destination des entreprises (Blog du modérateur, 2022). Afin d’identifier au plus vite le problème et le résoudre dans les plus brefs délais afin que cela n’affecte pas le déroulement de la tournée.

❖ **08h00** : Arrivé de l’employé (B), celui-ci vérifie que toutes les tournées se passe bien et anticipe les problèmes. La plateforme indique les données en temps réelles, il est donc facile pour les employés de suivre les livreurs et le déroulement de chaque tournée, en effet la plateforme dispose d’un code couleur pour simplifier le suivi :

- **Gris** : Tache en préparation.
- **Vert** : Tache terminée/effectuée.

- **Orange** : Tache en cours.
- **Rouge** : Tache en échec.
- **Bleu** : Tache en attente.
- **Violet** : Tache publiée.

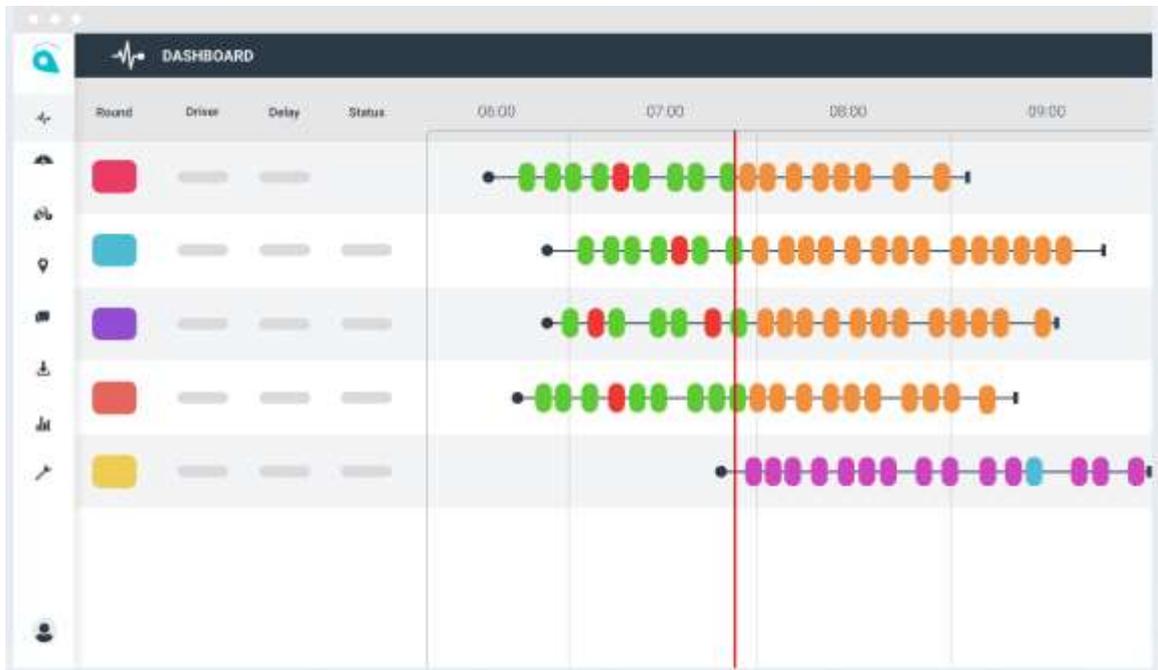


Figure 5: Illustration des tournées de livraisons selon chaque livreur durant la journée sur la plateforme URBANTZ.

En cas d'échec ou de retard, ce dernier envoie un mail aux clients afin de les prévenir et d'établir une quelconque reprogrammation de la livraison, que ce soit le jour même ou un autre jour. Le suivi des tournées se fait en cas par cas, il se peut qu'il y ait des journées très calmes et sans encombre comme il peut y avoir des journées où tout va de travers.

❖ **10h00** : Tandis que l'employé (C) et (D) prennent place à leurs postes de travail, l'employé (A) prend une pause d'une heure. Le travail de suivi continue le long de la journée avec une constante communication entre les employés pour se partager les tâches tel que :

- Appeler les livreurs.
- Négocier avec les clients pour une reprogrammation en cas de retard.
- Établir une liste des échecs de la journée.
- Ajouter des tâches via URBANTZ pour une programmation ou reprogrammation.

❖ **12h00** : L'employé (B) prend sa pause tandis que les autres continuent leurs travaux, en parallèle l'un d'eux doit établir un compte rendu au fur et à mesure du déroulement des évènements de la journée. Ce compte rendu comprend :

- Tableau des scans du matin ;
- Tableau des échecs de livraison du matin ;
- Tableau des retards des livreurs ;

Ce compte rendu doit être envoyé par mail vers les environs de 15h00.

❖ **15h00** : L'employé (A) quitte son poste de travail après avoir envoyé le compte rendu, pendant que les employés (C) et (D) prennent leurs pauses, et que l'employé (B) continue son travail.

❖ **17h00** : L'employé (B) quitte son poste et le reste prépare le deuxième compte rendu de la journée qui doit contenir :

- Tableau des scans de l'après-midi ;
- Tableau des échecs de livraison de la journée ;
- Tableau des mises à disposition (MAD) de tous les clients de la journée.

❖ **19h00** : L'employé (C) et (D) envoient le deuxième compte rendu à 19h00 et ainsi clôturent leur journée de travail.

• ***Service facturation***

Ce service a pour but principale de fixer les tarifs avant de l'envoyer au service de comptabilité de l'entreprise, Ils utilisent une plateforme nommée « OnDemand », celle-ci est reliée aux plateformes URBANTZ et Salesforce.

Salesforce contient les tarifs des clients, selon chaque prestation effectuée, chaque département, mais surtout selon chaque mode de paiement choisi préalablement par le client.

En effet il existe plusieurs modes de facturation :

- Par point de livraison : La facturation s'effectue selon le nombre de point (adresse) de livraison effectué par mois.
- Par palette : Selon le nombre de palette dont l'entreprise effectue la prestation (livraison, collecte...)

- Par heure (forfait tournée) : Ce monde est généralement employé par les clients qui effectuent des MAD car il est plus rentable.
- Par colis : Généralement utilisé pour les prestations en B to C, le paiement est réalisé selon le nombre de colis.
- Par rolls²⁵ : La facturation s'effectue selon le nombre de rolls livrés par mois.
- Par fût²⁶ : La facturation s'effectue selon le nombre de fût livrés par mois.
- Par bouteille : La facturation s'effectue selon le nombre de bouteille livré par mois.

Concernant la plateforme OnDemand, étant donné qu'elle est liée à URBANTZ, ces deux plateformes se partagent les informations liées aux tournées, aux livreurs ainsi qu'aux clients. Elle contient quatre fichiers essentiels pour générer la facture de chaque client, nous avons :

- *Fichier de livraison* : Ce fichier est formalisé sous forme de tableau, il contient toutes les tâches effectuées durant le mois, il est édité quotidiennement par un employé afin de mettre à jour les données récoltées durant la journée. Il sert à garder une trace des tâches exécutées mais aussi à avoir une vision globale pour faciliter la facturation des clients. A la fin du mois, le fichier de livraison qui contient les « fichiers de facturations » sont téléchargés et envoyés au service comptabilité. Chaque fichier regroupe toutes les tâches que chaque client a effectuées durant le mois avec la tarification de chacune d'elles.
- *Fichier d'exécution* : Appelé aussi fichier des erreurs, il est également formalisé sous forme de tableau similaire au fichier EDI vu précédemment, le logiciel détecte dans les tâches des erreurs tel qu'un mauvais code postal, ou un mauvais mode de facturation (paiement par point au lieu de paiement par palette par exemple) et l'enregistre dans une case nommée « remarques ». C'est alors à l'employé de vérifier (sur Salesforce et URBANTZ) et de corriger les erreurs par la suite. Dès que toutes les tâches ont été corrigées par l'employé, il est nécessaire de relancer une analyse du logiciel pour vérifier la fiabilité des informations mises à jour. Une fois l'analyse finie, le fichier doit être vide.
- *Fichier METADATA* : Ce fichier concerne les tâches en échec, en effet un employé doit vérifier si ses tâches (livraison, collecte...) en échec doivent être facturées au client ou pas.

²⁵ Chariots métalliques utilisés pour faciliter le transport des marchandises.

²⁶ Barils ou bidons servant à transporter une grande quantité de liquide.

Pour cela, il doit mener son enquête pour connaître les raisons de l'échec, s'il est causé par un/une :

- ❖ Retard où erreur du livreur : Echec NON facturé au client.
- ❖ Non présences sur les lieux ou erreur du client : Echec facturé au client.
- ❖ Annulation de la part du client avant midi (12h) : Echec NON facturé au client.
- ❖ Annulation de la part du client après midi (12h) : Echec facturé au client.

Ce fichier est donc téléchargé et envoyer au services comptable à la fin du mois.

- *Fichier MAD* : Sous forme de tableau, ce fichier contient la durée en heure de chaque mise à disposition (MAD) effectuer pour chaque client avec leurs tarifications. Il est téléchargé à la fin du mois et est envoyer au service comptable.

Quant à la facturation des sous-traitants, l'employé du service facturation dispose d'un fichier regroupant l'ensemble des sous-traitants d'Ecolotrans, chaque jour l'employé utilise la plateforme URBANTZ pour calcule le nombre d'heure totale dont le livreur a été en production, tout en précisant le type de véhicule utilisé ce jour-là. L'employé effectue cette tâche chaque jour pour chaque sous-traitant, afin que le fichier soit envoyé à la fin du mois au service comptabilité.

- ***Service commercial :***

Ecolotrans dispose d'un service commercial qui se charge de chercher de potentiels clients, cette recherche se fait principalement sur la plateforme « Société Info ». En effet, le travail des commerciaux est notamment de sélectionner des prospects sur la plateforme, de prendre contact avec ces derniers afin de décrocher un éventuel rendez-vous téléphonique. Il est nécessaire pour chaque employé de promouvoir leur entreprise, pour cela, chacun dispose d'un script qu'il doit énoncer aux prospects dans le but de les attrayer, si ces derniers sont intéressés par l'offre, les employés proposent un rendez-vous téléphonique avec les commerciaux de l'entreprise Ecolotrans. Ils proposent également l'envoi par mail, d'une plaquette reconstituant une présentation détaillée de l'entreprise ainsi que les services qu'elle fournis à ses clients.

Tous les rendez-vous décrocher et les plaquettes envoyées durant la journée sont enregistrés sur la plateforme « Salesforce ». D'abord l'ensemble des entreprises prospectés qui s'avère être intéressé par l'offre proposée, sont renommés « Leads », les Leads sont ensuite enregistrés sur Salesforce avec tous les détails les concernant tel que : le nom, le numéro de

téléphone, l'adresse mail... Enfin, les employés précisent si le lead a pris un rendez-vous téléphonique avec les détails de celui-ci, ou à demander une plaquette de l'entreprise par mail.

2.2.3. Eléments innovants d'Ecolotrans

Comment nous avons pu le voir, Global Call Center est chargé de gérer plusieurs services de l'entreprise Ecolotrans, ce qui prouve que celle-ci fait suffisamment confiance à ce centre d'appel pour lui accorder autant de responsabilité. Les raisons sont plutôt simples,

Global Call Center sélectionne ses employés de façons à ce qu'il n'est pas de problèmes de communication avec les clients, la maîtrise de la langue notamment est un critère primordial pour pouvoir intégrer le centre d'appel. Les employés sont formés pour être à l'écoute du client afin d'analyser, traiter, et exécuter sa demande le plus rapidement et le plus efficacement possible. Les employés sont également encouragés à communiquer entre eux, dans le but de se garder informer de la situation globale sur le terrain, cela afin de se départager les taches de la journée équitablement et ainsi éviter la surcharge de travail. Cette communication constante entre les employés crée un environnement stable au sein de ce service malgré les imprévus qui berce leurs journées de travail.

Le centre d'appel dispose de logiciel CRM et de TIC innovants, lui permettant de gérer facilement et efficacement la plupart des taches effectuer par celui-ci, nous pouvant citer notamment les plateformes :

- **URBANTZ** : qui non seulement aide grandement au suivis des tournées en temps réel, mais aussi contribue à la gestion de la relation client en donnant aux employés une vision globale sur la situation, ce qui permettra ainsi d'éviter certains problèmes qui pourrai mener à un mécontentement des clients...

Cette plateforme sert également à centraliser les données concernant les clients, pour qu'elles soit accessible à l'ensemble des employées ayant accès à la plateforme, cela permet au service de suivis de détecter facilement et rapidement les anomalies, ainsi qu'au service facturation de calculer le nombre d'heures qu'un client à disposer pour une MAD par exemple.

Concernant le service planification, URBANTZ facilite le travail des employés en intégrant plusieurs taches à la fois, notamment grâce au fichier EDI, en effet, au lieu que les employés de ce service intègrent manuellement chaque tache, URBANTZ fournis une alternative

ingénieuse permettant d'intégrer un ensemble de tâche à la fois permettant un gain de temps et d'énergie considérable.

- AirCall : qui elle sert à réceptionner les appels de n'importe quel client ou livreur, malgré la différence de pays. Grâce à ce logiciel, le service client est joignable à tout moment pour quelconque réclamation, annulation, ou renseignement venant des clients.
Elle sert également à contacter les livreurs en cas de changement de programme ou problème quelconque.
- Salesforce : qui sert de base de données, notamment pour le service commercial et le service facturations, qui trouvent aisément toutes les informations qu'ils cherchent soit concernant leurs leads ou concernant leurs clients.
- OnDemand : sert à facturer tous les clients d'Ecolotrans, selon leurs modes de facturation choisi préalablement.

3. Enquête satisfaction des employés de Global Call Center

Le concept de "satisfaction au travail" est sans doute celui qui a été étudié par le plus grand nombre de chercheurs contemporains. Pourtant, savoir comment les travailleurs se sentent par rapport à leur travail semble central pour les managers qui savent que la satisfaction des employés a des liens potentiels avec la performance. Elle est considérée comme un concept omniprésent dans les sciences de gestion et l'un des plus utilisés dans la gestion des ressources humaines (Meyssonier & Roger, 2006) Les études dans ce domaine sont nombreuses et ont été menées depuis longtemps. Cependant, elles restent d'une grande actualité et suscitent un intérêt constant (Roussel, 1996 ; Mignonac, 2004 ; Mottay, 2003). L'une des questions récurrentes posées par la communauté académique est de savoir si les employés sont satisfaits de leur travail et, surtout, de comprendre les raisons pour lesquelles ils le sont ou ne le sont pas (Janssen & Yperen, 2004).

C'est pour cela, que nous avons réaliser une enquete au seins de notre organisme d'aceuille, le Global Call Center, afin d'évaluer la satisfaction de ses employés.

3.1. Elaboration du questionnaire

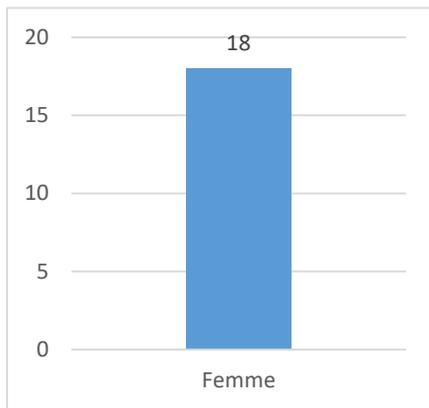
Au cours de notre immersion au seins de ce centre d'appel, nous avons effectué une enquête de satisfaction des employés. En effet, nous avons établi un questionnaire (**voir annexe 2**) que nous avons distribuer à ses derniers, afin de connaitre les principaux éléments déterminant la satisfaction, et la motivation des employés, ainsi que leurs degré d'épanouissement au seins de

leurs entreprises. Une fois la construction du questionnaire terminé, ce dernier a été distribué aux 18 des employés du centre d'appel, et avons attendu leurs réponses.

3.2. Résultats obtenus

Après avoir récolté les réponses, les avoir analysées et synthétisées sous forme de tableaux (voir annexe 3), nous avons déduits des résultats liés à chaque question :

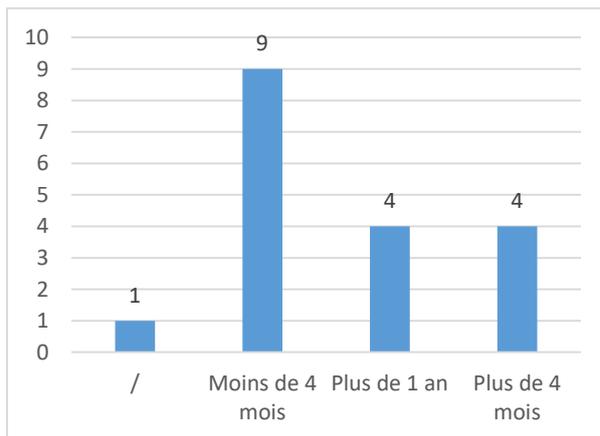
Q1 : Etes-vous un homme ou une femme ?



- Nous constatons que sur un total de dix-huit employés, toutes sont des femmes. En effet, on ne trouve pas d'homme dans Global Call Center.

Figure 6 : Résultats de la question numéro 1 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q2 : Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce centre d'appel ?



- La moitié des employés déclare ne faire partie de l'entreprise que depuis 4 mois ;
- Quatre employés révèle le fait qu'ils font partie de l'entreprise depuis plus de 4 mois ;
- Quatre autres indiquent avoir intégrer l'entreprise il y'a plus de 1an ;
- Une personne c'est abstenu de répondre à cette question.

Figure 7: Résultats de la question numéro 2 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q3 : Sentez-vous une certaine reconnaissance pour le travail que vous fournissez ?

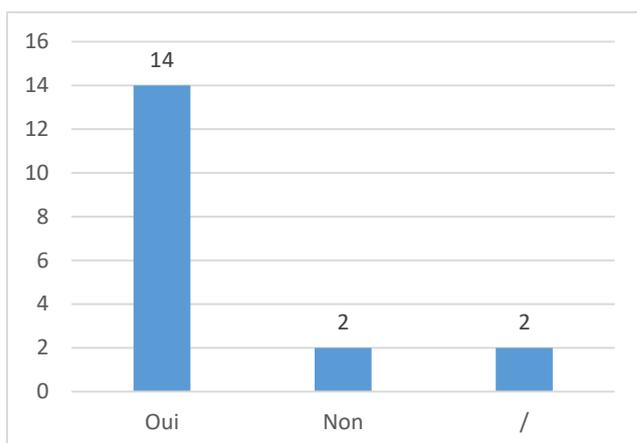


Figure 8: Résultats de la question numéro 3 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- On remarque que la majorité des employés ressentent de l'acceptation et de la reconnaissance pour leur travail fournis.
- Deux personnes ont affirmé l'inverse ;
- Deux autres se sont abstenues de répondre.

Q4 : Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?

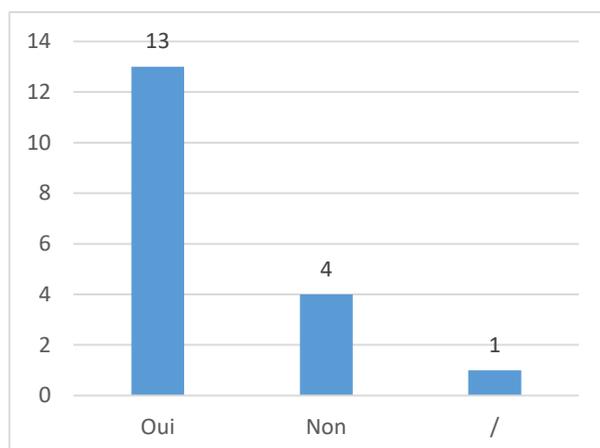
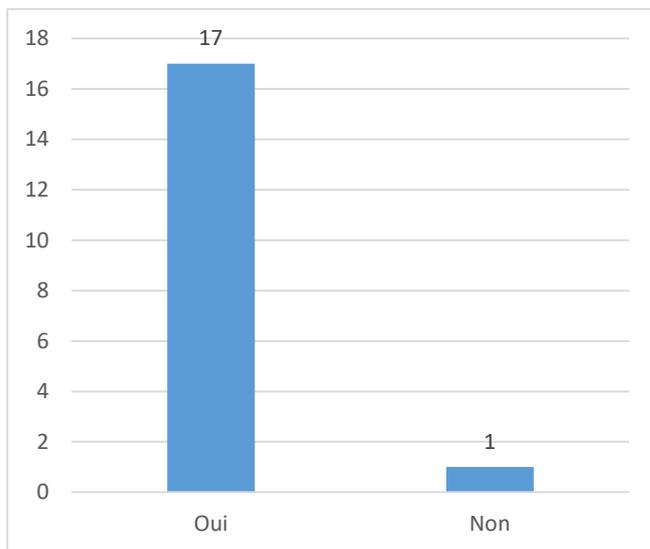


Figure 9: Résultats de la question numéro 4 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- On remarque que treize des employés se sentent épanouis au travail ;
- Quatre employés disent le contraire ;
- Un autre n'a pas voulu répondre.

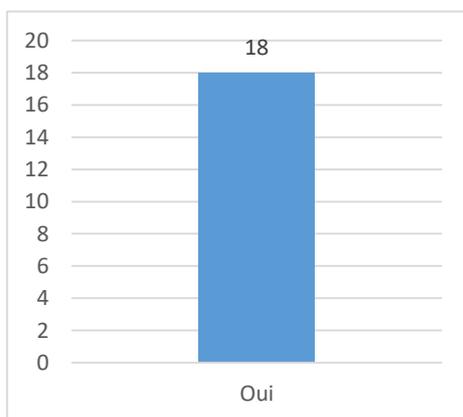
Q5 : Pensez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?



- Nous constatons que la plupart des employés pensent qu'ils développent de nouvelles compétences dans cet emploi ;
- Seulement autres pensent le contraire ;

Figure 10: Résultats de la question numéro 5 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

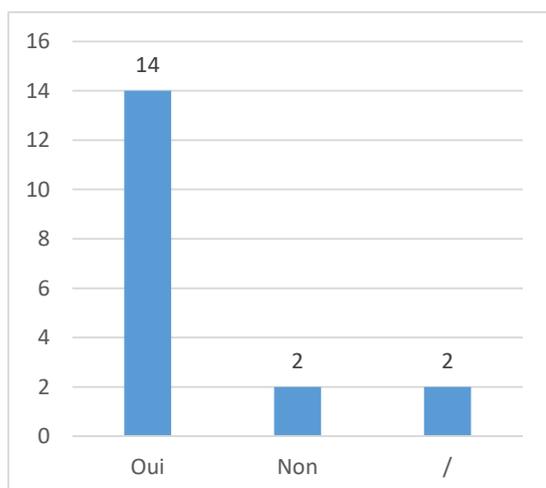
Q6 : Y'a-t-il une certaine bonne entente avec vos collègues ?



- Il n'y a aucun problème vis-à-vis des employés, tous s'entendent bien les uns avec les autres ;

Figure 11: Résultats de la question numéro 6 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

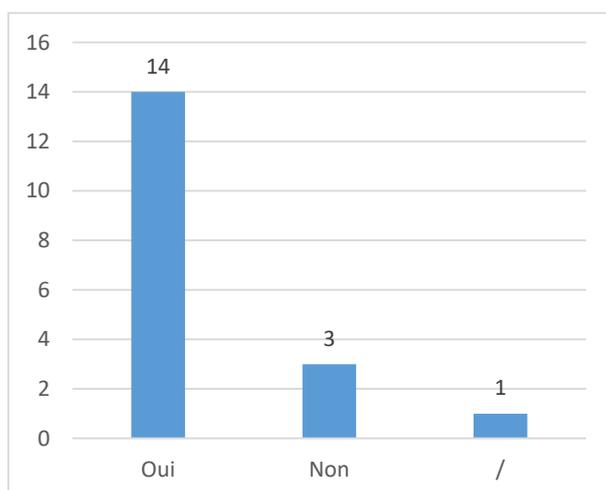
Q7 : L'entreprise accorde-t-elle une certaine importance à votre opinion ?



- Quatorze employés considèrent leurs opinions prises en compte par l'entreprise dans laquelle ils travaillent ;
- Deux employés affirment ne pas être suffisamment écoutés ;
- Deux autres n'ont préféré rien dire.

Figure 12: Résultats de la question numéro 7 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

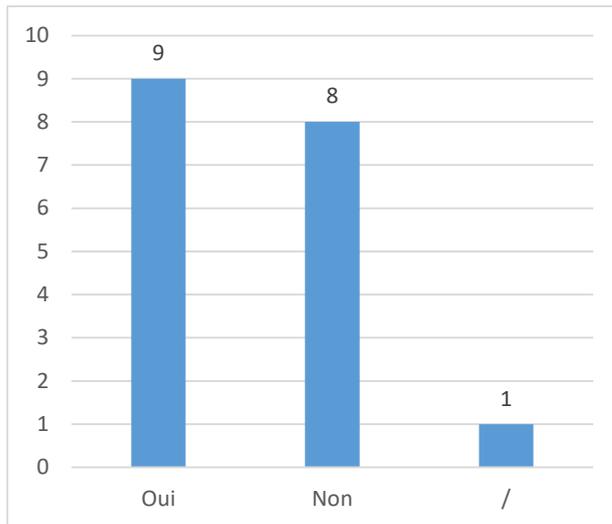
Q8 : L'entreprise apporte-elle le soutien nécessaire dont vous avez besoin pour accomplir votre travail ?



- Quatorze employés jugent être suffisamment soutenus dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes au travail ;
- Trois ont répondu qu'ils ne sont pas soutenus ;
- Et un employé n'a pas souhaité répondre à la question.

Figure 13: Résultats de la question numéro 8 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

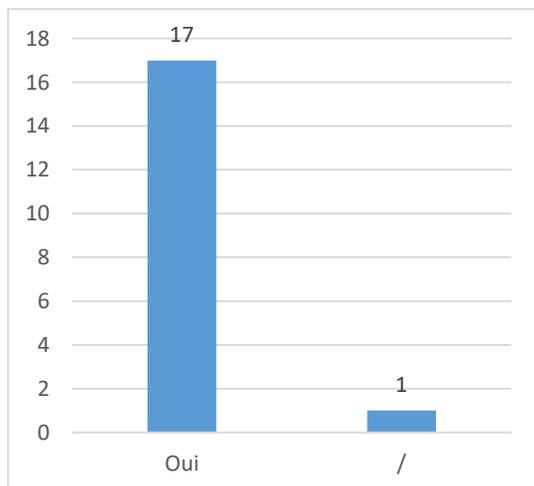
Q9 : Pensez-vous avoir assez de liberté quant à la manière dont vous réalisez votre travail ?



- Les avis sont plutôt mitigés, neuf employés estiment avoir le pouvoir d’agir par eux-mêmes concernât la méthode de travail ;
- Les huit autres pensent le contraire et manque d’indépendance durant leurs horaires de production ;
- Une personne à décider ne rien déclarer à ce sujet.

Figure 14: Résultats de la question numéro 9 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

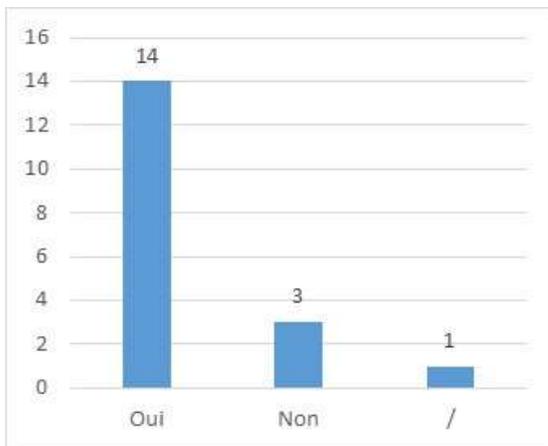
Q10 : Disposez-vous de ressources et de matériel nécessaire pour bien accomplir votre travail ?



- La plupart des personnes déclarent avoir accès à ce qu’il faut pour effectuer son travail ;
- Une personne n’a pas fait part de sa réponse.

Figure 15: Résultats de la question numéro 10 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

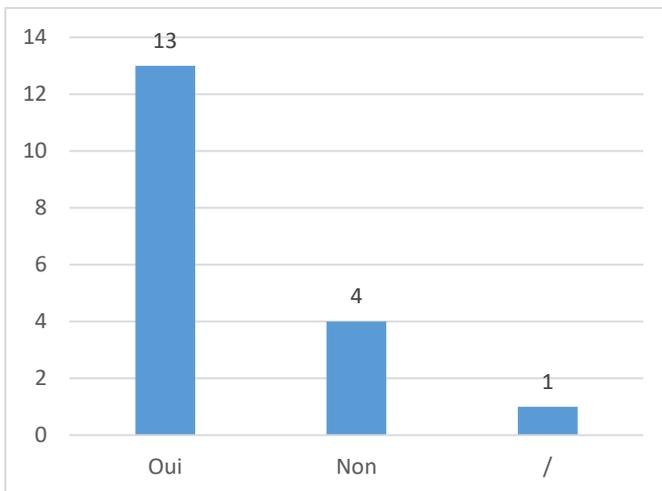
Q11 : En ce qui concerne la charge de travail, pensez-vous que cette charge est acceptable ?



- Quatorze employés trouvent la charge de travail abordable ;
- Trois employés trouvent leurs tâches trop surchargées ;
- Une personne n'a pas répondu.

Figure 16: Résultats de la question numéro 11 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q12 : Est-elle répartie de façon équitable ?



- La plupart des employés jugent que le travail est réparti à part égal entre eux ;
- Quatre employés ne sont pas d'accord avec cela ;
- Une personne a fait le choix de ne pas répondre à cette question.

Figure 17: Résultats de la question numéro 12 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q13 : Comment décrivez-vous l'environnement au travail ?

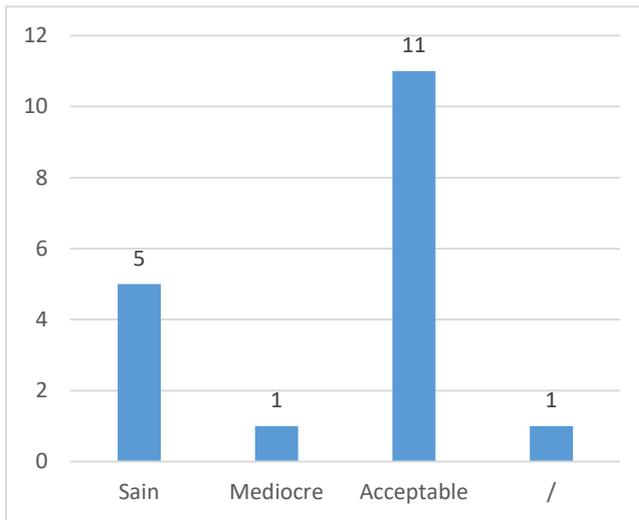


Figure 18: Résultats de la question numéro 13 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- La plupart des employés affirme que l'ambiance au sein de l'entreprise est acceptable ;
- Cinq autres se sentent bien au travail et jugent leur environnement sain ;
- Un employé a jugé l'environnement de travail médiocre ;
- Et une personne n'a pas donné son avis sur la question.

Q14 : Votre travail vous apporte-t-il une certaine satisfaction ?

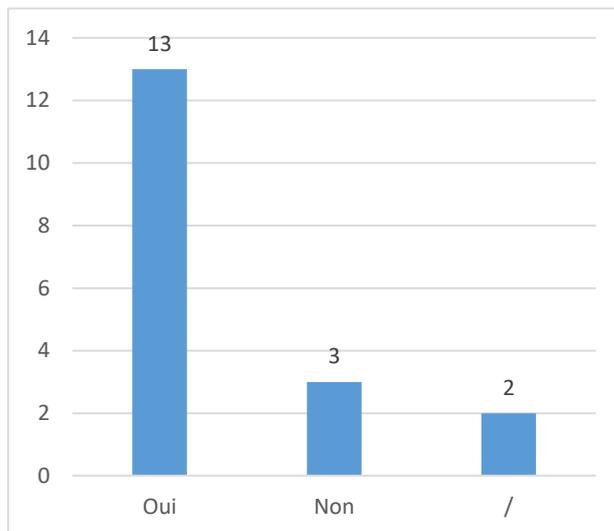
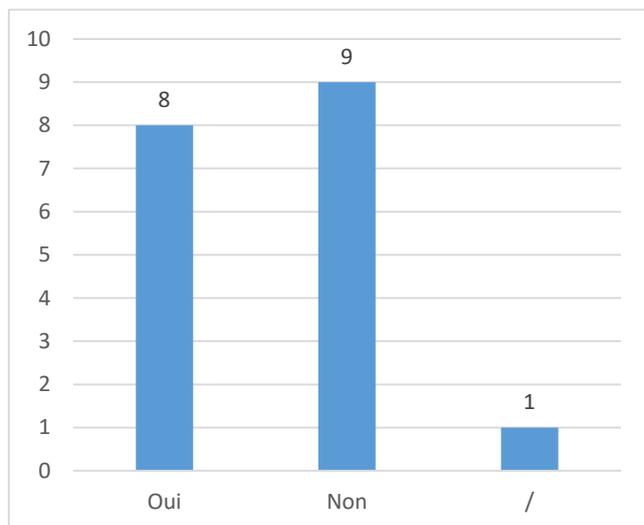


Figure 19: Résultats de la question numéro 14 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- La majorité des employés estiment être enchantés de leur travail ;
- Trois parmi eux trouvent que leur travail ne leur apporte aucune satisfaction ;
- Deux d'entre eux n'ont pas souhaité répondre.

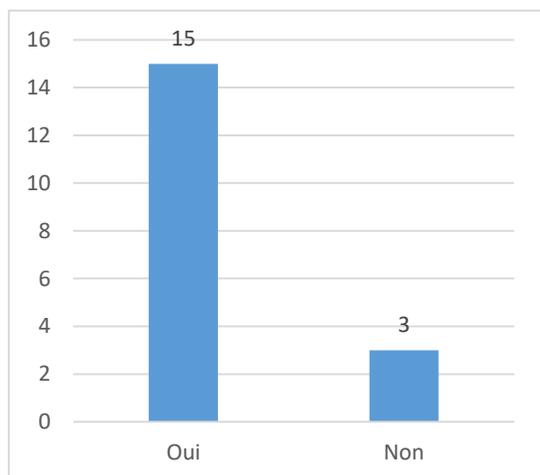
Q15 : Pensez-vous être bien payer pour le travail que vous fournissez ?



- Neuf employés déclarent n'être pas suffisamment rémunérer pour le travail qu'ils fournissent au quotidien ;
- Huit autre sont satisfaits de leurs salaires ;
- Une personne n'a pas voulu donner son avis.

Figure 20: Résultats de la question numéro 15 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q16 : Voudriez-vous recommander ce travail a quelqu'un de votre entourage ?



- La plupart des employés prônerait cet emploi à leurs proches ;
- Trois autres ne le recommanderons pas.

Figure 21: Résultats de la question numéro 16 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

Q17 : Quelle est la probabilité que vous recherchiez un autre emploi en dehors de l'entreprise ?

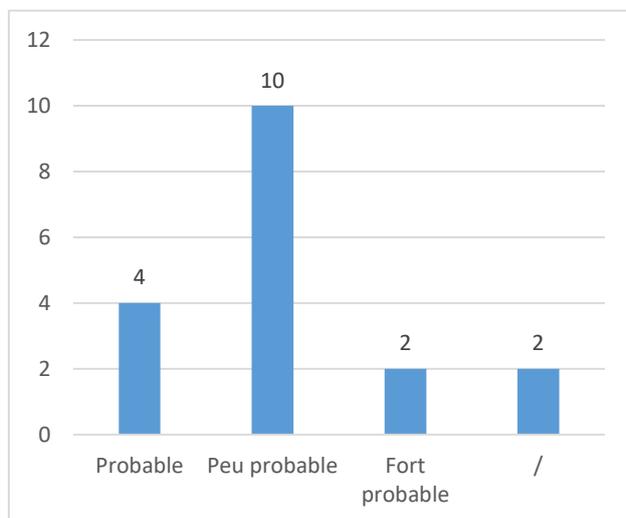


Figure 22: Résultats de la question numéro 17 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- Dix employés ne souhaitent pas rechercher une autre orientation professionnelle ;
- Quatre autres affirment vouloir éventuellement changer de travail ;
- Deux employés affirment leur fort intérêt de vouloir changer de statut professionnel ;
- Deux derniers employés n'ont pas souhaité donner de réponse.

Q18 : Recevez-vous suffisamment de feed back sur ce qu'on pense de votre travail ?

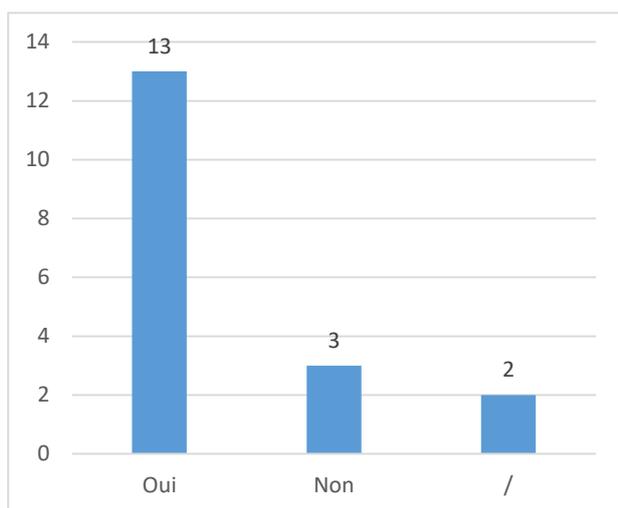


Figure 23: Résultats de la question numéro 18 figurant dans le questionnaire d'enquête de satisfaction des employés.

- La majorité des employés sont satisfait des retours qu'ils reçoivent sur leur travail ;
- Trois employés déclarent ne pas être suffisamment mis au courant sur la qualité de leur travail ;
- Deux employés n'ont pas répondu à cette question.

Q19 : A votre avis l'entreprise peut-elle être améliorée d'une quelconque manière ? Si oui comment ?

Les réponses les plus redondantes font la plupart du temps référence au fait d'améliorer la manière de motiver les employés, et essayer d'avoir une meilleure compréhension de leurs besoins au sein de l'entreprise. Comme par exemple, aménager un meilleur endroit pour se restaurer... En d'autres termes agrandir l'entreprise.

Q20 : Quelles sont les caractéristiques des personnes qui réussissent le plus dans cette entreprise ?

Les caractéristiques les plus citées sont notamment : le sérieux, la motivation, la détermination ainsi que la patience et la ponctualité.

Q21 : Selon vous quelles sont les difficultés de ce poste ?

La majorité des employés en déclarer avoir des difficultés avec les horaires de travail trop chargés, ainsi que l'abondante charge de travail effectuée au quotidien. Néanmoins beaucoup ont affirmés n'avoir aucune difficulté.

Q22 : Quelles sont vos sources de motivation majeurs ?

La principale source de motivation de ce centre d'appel reste le salaire, en effet la plupart des employés ont déclaré que leurs seuls intérêts dans l'entreprise étaient la rémunération.

Conclusion

Notre stage pratique au niveau de l'entreprise « Global Call Center » nous a été très bénéfique, il nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances à travers les différents services. Après avoir fait un état des lieux de l'entreprise, nous avons remarqué que la mise en place et l'utilisation de plusieurs logiciels de type CRM dans ce centre d'appel est très important et essentiel, car ils facilitent la communication et la compréhension du client, et par conséquent améliore ses relations avec ce dernier.

Après avoir entamé une quête sur la satisfaction des employés, nous avons pu remarquer que de manière générale, les employés sont plus au moins épanouis, mais se lassent très rapidement et perdent leurs engagements au fil du temps. S'il y a une chose que l'on retient, ce centre d'appel est très performant au niveau de l'exécution des tâches, mais ses employés manquent de motivation et d'engagement pour l'entreprise.

Conclusion générale

La liaison entre l'organisation et l'innovation est à la fois complexe et dynamique. Beaucoup de chercheurs ont mis à disposition la notion " innovation organisationnelle " pour décrire les divers aspects de la relation entre l'organisation et l'innovation.

Comme nous avons pu le voir, l'innovation organisationnelle a fait l'objet de diverses interprétations, mais deux approches principales peuvent être identifiées. D'une part, l'innovation organisationnelle est vue comme un dispositif qui soutient l'activité d'innovation technologique (produits et processus) de l'entreprise. D'une autre part, l'innovation organisationnelle qui est définie comme l'adoption de nouvelles pratiques : procédures, formes ou structures de travail, ainsi que le changement significatif dans les techniques, logiciel, ou encore matériel. Pour faire simple, ce deuxième aspect de l'innovation organisationnelle représente une innovation de type administratif qui peut être vue comme nouvelles pratiques managériales, procédures de travail, ou même comme techniques organisationnelles qui sont adoptées par une entreprise, dans le but de gagner en efficacité et efficience.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressées à ce deuxième aspect d'innovation organisationnelle, orienté procédure, qui a rarement été traité. Cette notion a pour objectif principale de répondre à l'ensemble des besoins internes de l'entreprise, et améliorer l'organisation du lieu de travail, en effet, pour arriver à optimiser ses performances, l'entreprise doit nécessairement être à l'écoute de ses employés afin de satisfaire leurs besoins, cette pratique engendre l'accroissement de leurs engagement envers leurs entreprise, ces derniers deviennent alors plus aptes a appliqué de nouvelles méthodes innovantes qui mènerons , à la satisfactions et même la fidélisations des clients.

En effet, le succès d'un produit ou service présent sur le marché ne dépend pas seulement de sa qualité, mais aussi de la valeur ajoutée que l'approche relationnelle va générer. L'innovation organisationnelle permet d'optimiser l'ensemble des pratiques internes de l'entreprise, car le bon déroulement de ces méthodes engendre impérativement un impact sur l'environnement externe de celle-ci, notamment sur sa relation avec les clients.

Une bonne gestion de la relation clients est aujourd'hui indispensable pour le succès de toute entreprise, en effet, il ne suffit pas de créer une base de données, des moyens d'accès, et de lancer des études pour que le CRM soit un succès, Il est nécessaire de créer de la valeur pour le client et pour l'entreprise. Toutes celles tournées vers une démarche qualité, doivent

obligatoirement être à l'écoute de ses clients dans le but de satisfaire leurs besoins, mais aussi afin de les fidéliser.

La gestion de la relation client (CRM), est aujourd'hui essentielle au succès de toute entreprise, en particulier les sociétés de services telles que les centres d'appels, car ils exploitent les avantages du marketing « one to one » pour personnaliser leur message auprès d'un plus petit nombre de clients, dans le but de créer un sentiment d'attachement à l'entreprise de manière durable.

Dans l'optique de répondre à la question de recherche qui explique : **Comment distinguer une innovation organisationnelle d'une réorganisation au sein d'un centre d'appel ?** nous avons mené un projet de recherche afin mettre en évidence l'importance de l'application d'une innovation organisationnelle pour accroître la satisfaction des employés, ainsi que de décrire dans un aspect particulier l'importance d'un bon CRM dans les centres d'appels.

Notre état des lieux au sein du Global Call Center nous a permis d'acquérir davantage de connaissances concernant le fonctionnement d'un centre d'appel, notamment grâce à plusieurs interviews avec les différents employés de chaque service, ainsi qu'avec le gérant du Call Center.

Nous avons constaté que la gestion de la relation client est gérée grâce à plusieurs logiciels CRM qui facilitent énormément la mise à exécution des tâches des employés au quotidien. En effet ils servent à donner aux clients l'attention qu'ils réclament, de manière fluide, personnalisée et sous un temps record. Ils permettent d'anticiper les problèmes et d'agir avant qu'ils ne se déclarent, et servent également à centraliser les données de l'entreprise à propos de ses clients.

Concernant l'organisation du Call Center, nous avons pu voir à travers l'enquête de satisfaction des employés que celle-ci était correcte de manière générale, comme la disposition de créneaux horaires précis pour s'éviter une charge de travail trop grande, le partage des tâches, un environnement propice au travail... Malgré tous les moyens mis en place par le centre d'appel pour assurer et fournir aux employés un environnement de travail adapté, nous avons néanmoins constaté quelques lacunes :

- Un manque de créativité et de spontanéité de la part des employés du service commercial, par le fait qu'ils citent un script pré-écrit par autrui, dans le but d'attirer les prospects, mais cette pratique engendre une dépersonnalisation totale des employés, et un manque d'émotion client dans leurs discours ;

- La charge de travaux représente également un poids considérable sur les épaules des employés du service Ecolotrans, notamment le service de suivis dans lequel ces derniers doivent être attentif à la situation globale et ne rien manquer, la pression est donc élevée au seins de ce service en particulier surtout en sachant que leurs tâches sont la plupart du temps non formaliser ;
- Structure des bureaux trop petits, nuisances sonores ;
- Le manque de communication et de motivation au sein des services.

Pour y remédier, nous avons pensez à quelque solution qui permettrait une application d'une innovation organisationnelle :

- Restructuration des bureaux en un espace plus chaleureux, tout en évitant les nuisances sonores avec un du matériel plus performant. Dans le but de favoriser un climat et une ambiance saine au travail ;
- Etablir un programme de formation plus long afin d'enseigner à téléconseillers toutes les bases liées à gestion de la relation client, le marketing, le monde des réseaux sociaux ;
- Evolution salariale et professionnelle pour établir une source de motivation, car en effet, on ne peut pas payer un expert en relation client de la même manière qu'un débutant ;
- Intégrer des outils technologiques pour faciliter les interactions (visioconférence, messagerie instantanée interne) ;
- Planifiez des activités hors bureau, avec les membres de votre personnel ;
- Instaurez des mesures concrètes conciliant le travail et la vie personnelle ;
- Recruter afin d'alléger les horaires de travail pour diminuer la charge du travail.

Pour conclure, l'application de l'innovation organisationnelle nécessite donc, une optimisation des processus d'organisation interne, ainsi que l'amélioration des conditions de travail des employés permettront d'améliorer aussi le service rendu aux clients.

Bibliographie

- AOUDAREN, Z., & AKRETCHE, S. (2019). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et leurs impacts sur la gestion de la relation clientele assurantiel. Tizi-ouzou, Algerie.
- B.K, I. (2015). La gestion de la relation client dans les services. Algerie. Récupéré sur <https://www.memoireonline.com/04/17/9780/La-gestion-de-la-relation-client-dans-les-services.html>
- Bertalanffy, L. v. (1951). Théorie générale des systèmes - Une nouvelle approche de l'unité de la science. *Biologie humaine*, 303-361.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 825-845.
- Bloch, C. (2018, Avril 1). Réorganisation ou innovation des centres d'appels ? Vers une relation client 3.0. *Les Echos*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/reorganisation-ou-innovation-des-centres-dappels-vers-une-relation-client-30-131081>
- Blog du modérateur. (2022). *Aircall*. Récupéré sur Blog du modérateur: <https://www.blogdumoderateur.com/tools/aircall/>
- Bressy, G., & Konkuyt, C. (2006). Economie d'entreprise. Paris.
- Brown, S. (2001). *La Gestion de la Relation client*. Paris: Village Mondiale.
- Brown, S. (2006). *CRM - Customer Relationship Management*. Village Mondial.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & et Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 475-493.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* , vol.34(3), 555-590.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 215-236.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 269-291.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 859-875.
- Dicko, M. (2021, Avril 18). L'innovation organisationnelle comme levier de productivité. Montréal.
- Digitiz. (2022). *En quoi le logiciel de call center optimise-t-il les communications d'entreprise?* Récupéré sur Digitiz: <https://digitiz.fr/blog/logiciel-call-center-communications-entreprise/>
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management International*, 121-144.

- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH, Une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*(N° 238), 59-85.
- Dufour, L. (2022, Février 25). *Gestion Efficace : Les Bases D'une Bonne Organisation D'entreprise*. Récupéré sur Le Blog du Dirigeant.: <https://www.leblogdudirigeant.com/gestion-efficace-bases-d-une-bonne-organisation-d-entreprise/>
- Efficy. (2022). *CRM pour Call Center : la clé de la gestion des appels*. Récupéré sur Efficy: <https://www.efficy.com/fr/crm-call-center/>
- Eich, D. (2008). A Grounded Theory of High-Quality Leadership Programs: Perspectives From Student Leadership Development Programs in Higher Education. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 176-187.
- G, H. (2006). The why, what and how of management innovation . *Harvard Business Review*.
- Gardoni, M., & Navarre, A. (2017). Pratiques de gestion de l'innovation . *Presse de l'Université du Québec*, 9-18.
- Hatchuel, A., & David, A. (2007). From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research, dans S. A. M. A. *Handbook of Collaborative Management Research SAGE Publications Inc*, 33-48.
- Janquert, E. (2022, Mars 3). *Retour Sur Investissement (ROI) : Définition, Formule Et Illustrations*. Récupéré sur Le Blog Du Dirigeant: <https://www.leblogdudirigeant.com/le-retour-sur-investissement-definition-formule-et-illustrations-concretes/>
- Janssen, O., & Yperen, N.-W. (2004). Employee's Goal Orientations, the Quality of leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, vol 47(3), 368-384.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managérial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Kempster, S. (2006). Leadership learning through lived experience: A process of apprenticeship? *Journal of Management and Organization*, 4-22.
- Kets de Vries, M., & Korotov, K. (2007). Creating Transfonnational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning et Education*, 375-387.
- Kisangani, E. (2007). *L'ABC du management, principe et technique*. (Goma, Éd.) Prospectives Africaines.
- Kotler, P., Dubois, B., Keller, K., & Manceau, D. (2006). *Marketing Management* (éd. 12e). Nouveaux Horizons.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2005). *Mercator* (éd. 7e). Dalloz-Sirey.
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership et Organization Development Journal*, 358-378.
- Meyer, A. d., & Goes, J. b. (1988). Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis. *The Academy of Management Journal*, 897-923.
- Meyssonnier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *XVIIème Congrès de l'AGRH, IAE de Lille et Reims Management School*.

- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 80-92.
- Mottay, D. (2003). Contenu du travail et satisfaction des salariés : résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42-53.
- OCDE. (2020). *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation*.
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System : Beyond Large Scale Production. *Productivity Press*, 152.
- Organisation de Coopération et de Développement Economiques. (2005). *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* (éd. 3). paris: L'OCDE.
- Peelen, E., Jallat, J., Steven, E., & Volle, P. (2005). *gestion de la relation client* (éd. 2e). Pearson Education.
- Prévost, A.-S. (2022). *L'INNOVATION DE PROCESS ET L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE VUES SOUS L'ANGLE DU DESIGN*. Récupéré sur Panorama disign.
- Relyance. (2018, Mai 17). *5 raisons d'effectuer un diagnostic dans votre organisation*. Récupéré sur Relyance: <https://www.relyance.fr/5-raisons-diagnostic-organisation/>
- Roche, M. (2010). Learning authentic leadership in new zealand: A learner-centred methodology and evaluation. *American Journal of Business Education*, 71-79.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. paris: Economica.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership et Organization Development Journal*, 205-214.
- URBANTZ. (2022). *À propos de nous - URBANTZ*. Récupéré sur URBANTZ: <https://urbantz.com/fr/about-us/>
- Vardiman, P. D., Houghton, J. D., & Jinkerson, D. L. (2006). Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness. *Leadership et Organization Development Journal*, 93-105.
- Vtiger. (2022). *Evolution du CRM*. Récupéré sur Vtiger: <https://www.vtiger.com/fr/crm/evolution-of-crm/>
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation : review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 405-431.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world: The story of Lean Production.

Liste des annexes

Annexe 1: Organigramme Global Call Center.	69
Annexe 2: Questionnaire de l'enquête satisfaction des employés.	71
Annexe 3: Résultats de l'enquete satisfactions des employés.....	72

	Organigramme GCC	
	T. Massinissa	
	Gérant	
	Superviseur des opérations Chargé des marchés	
M. Hanane		Z. Sarah
Resp Suivi Ecolotrans		Resp d118
		B. Amel
I. Yanni	K. Manissa	Agent 118
Suivi	Resp Contravention et péage et Zalando	I. Célia
M. Sofia		Agent 118
Suivi	Y. Razine	
	Suivi Zalando	B. Célia
B. Soumia		Agent 118
Suivi	T. Chahinez	
	Resp de recrutement	O. Sonia
I. Manel		Agent 118
Chargée de la planification et Suivi		K. Kenza
		Agent 118
R. Rosa		
Chargée de facturation et Intégration client		B. Anissa
		Agent 118
Service Commercial		G. Safia
O. Ryma		Agent 118
Prise de RDV Qualifiés		
		C. Fatma Zohra
T. Anais		Agent 118
Prise de RDV Qualifiés		
		H. Sarah
A. Yasmina		Agent 118
Prise de RDV Qualifiés		

Annexe 1: Organigramme Global Call Center.

Enquête de satisfaction des employés de l'entreprise « Global Call Center »

1. Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce centre d'appel ?

Moins de 4 mois plus de 4 mois Plus d'un an

2. Sentez-vous une certaine reconnaissance pour le travail que vous fournissez ?

Oui Non

3. Avez-vous l'impression de vous épanouir au travail ?

Oui Non

4. Pensez-vous que votre travail vous permet de développer de nouvelles compétences ?

Oui Non

5. Y a-t-il une certaine bonne entente avec vos collègues ?

Oui Non

6. L'entreprise accorde-t-elle une certaine importance à votre opinion ?

Oui Non

7. L'entreprise apporte-t-elle le soutien nécessaire dont vous avez besoin pour accomplir votre travail ?

Oui Non

8. Pensez-vous avoir assez de liberté quant à la manière dont vous réalisez votre travail ?

Oui Non

9. Disposez-vous des ressources et du matériel nécessaire pour bien accomplir votre travail ?

Oui Non

10. En ce qui concerne la charge de travail, pensez-vous que cette charge est acceptable ?

Oui Non

11. Est – elle répartie de façon équitable dans votre équipe ?

Oui Non

12. Comment décrivez-vous l'environnement au travail ?

Sain Acceptable Médiocre

13. Votre travail vous apporte-t-il une certaine satisfaction ?

Oui Non

14. Pensez-vous être bien payer pour le travail que vous fournissez ?

Oui Non

15. Voudriez-vous recommander ce travail à quelqu'un de votre entourage ?

Oui Non Je ne pense pas

16. Quelle est la probabilité que vous recherchiez un autre emploi en dehors de l'entreprise ?

Peu probable Probable Fort probable

17. Recevez-vous suffisamment de feed-back sur ce qu'on pense de votre travail ?

Oui Non

18. A votre avis, l'entreprise peut-elle être amélioré d'une quelconque manière ? Si oui, comment ?

19. Quelles sont les caractéristiques des personnes qui réussissent le plus dans cette entreprise ?

20. Selon vous, quelles sont les difficultés de ce poste ?

21. Que faut-il pour réussir dans cette entreprise ?

22. Quelles sont vos sources de motivation majeurs ?

Annexe 2: Questionnaire de l'enquête satisfaction des employés.

Numéro de question	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
Employés																						
Employé 1	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Medecre	Oui	Non	Non	Peu probable	Oui	Motivation des employés.	Motivation.	Horaires et pression au travail.	Nature du poste.
Employé 2	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	Proposition de nouveaux horaires. Motivation des employés avec des primes et des congés payés.	Sérieux, déterminé, honnête. Motivation des employés avec organisation des primes et des congés payés.	Aucune difficulté.	Apprentissage.										
Employé 3	Femme	Plus de 1 an	Oui	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	Mieux comprendre les processus marketing.	Sérieux, compétent et efficace. Efficacité du marketing.	Aucune difficulté.	/										
Employé 4	Femme	Plus de 1 an	Oui	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	Amenager un endroit pour se restaurer. Plus de liberté durant l'heure de pause.	Sérieux, ponctuel, respect.	Aucune difficulté.	Salaire.										
Employé 5	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Acceptable	Non	Non	Oui	Peu probable	/	Bonne maîtrise de la langue française, et la communication.	Horaires de travail trop chargé.	Acquiert de l'expérience et un bon salaire.	
Employé 6	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Non	Acceptable	Oui	Non	Non	Probable	Oui	Améliorer un endroit pour se restaurer. Apprendre l'entreprise.	Sérieux, patiente, déterminé.	Horaires de travail trop chargé.	Salaire.
Employé 7	Femme	Plus de 4 mois	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Acceptable	/	Non	Oui	Probable	Non	/	Sérieux, patiente, déterminé.	Mauvaise humeur des collègues, être comme une machine, répétition des tâches.	/
Employé 8	Femme	Moins de 4 mois	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Acceptable	Non	Non	Oui	Probable	Oui	Un choix de collègues plus compétents.	Un bon niveau de compétence en communication.	Horaires de travail trop chargé.	Salaire.
Employé 9	Femme	Plus de 4 mois	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Non	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Fort probable	Oui	Apprendre l'entreprise.	Patience, détermination.	Horaires de travail trop chargé.	Salaire.
Employé 10	Femme	/	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Acceptable	Non	Non	Oui	Probable	Oui	Avoir de la reconnaissance pour le travail fourni. Augmentation du salaire. Meilleur environnement de travail. Plus de repos et des espaces communs.	/	Horaires de travail trop chargé, stress, environnement bruyant.	Respectueux, dynamique, patiente, responsable.
Employé 11	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	/	Motivation, respectabilité.	/	Respectueux, dynamique, patiente, responsable.									
Employé 12	Femme	Moins de 4 mois	/	/	Oui	Oui	Oui	/	/	Oui	/	/	/	/	Oui	Oui	/	Oui	Apprendre l'entreprise. Engager plus responsables pour améliorer le niveau de travail.	Sérieux, dynamique, patiente, responsable.	Mauvaise humeur des clients. Rapports sage et un bon salaire.	Respectueux, dynamique, patiente, responsable.
Employé 13	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	/	Sérieux, dynamique, patiente, responsable.	Mauvaise humeur des clients. Rapports sage et un bon salaire.	Acquiert de l'expérience, l'apprentissage et un bon salaire.									
Employé 14	Femme	Plus de 1 an	Oui	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	Pas d'améliorations.	Sérieux, patiente, motivation.	Aucune difficulté.	Le client au sein de l'entreprise.									
Employé 15	Femme	Plus de 4 mois	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Acceptable	Oui	Non	Oui	Peu probable	Oui	Apprendre l'entreprise. Améliorer les processus d'exécution des tâches.	Détermination.	Mauvaise humeur des clients. Développement de la clientèle.	Acquiert de l'expérience et un bon salaire.
Employé 16	Femme	Moins de 4 mois	Oui	Acceptable	Oui	Non	Oui	Peu probable	Oui	Respect mutuel entre les responsables et les employés.	/	Aucune difficulté.	Facilité à la vie des clients.									
Employé 17	Femme	Plus de 1 an	Oui	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	/	Sérieux, motivation, discipline, patiente.	/	/									
Employé 18	Femme	Plus de 1 an	Oui	Acceptable	Oui	Oui	Oui	Peu probable	Oui	/	/	/	/									

Annexe 3: Résultats de l'enquete satisfactions des employés

Table des matières

Préface.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
DEDICACES	3
Résumé.....	5
Sommaire	6
Liste des figures et tableaux	7
Liste des abréviations.....	9
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : INNOVATION ORGANISATIONNELLE.....	4
Introduction	4
1. Organisation dans l'entreprise	5
1.1. Evolution de la notion ENTREPRISE.....	5
1.1.1. L'Entreprise comme « boîte noire ».....	5
1.1.2. L'entreprise comme une organisation	6
1.1.3. L'entreprise comme un système.....	6
1.2. Définition de l'organisation.....	7
1.3. Diagnostic d'une organisation d'entreprise	7
1.4. Importance d'une organisation d'entreprise	8
2. Innovation et sa typologie	9
2.1. Définition de l'innovation	9
2.2. Types d'innovation	10
2.2.1. Innovation de produit	10
2.2.2. Innovation de procédé	10
2.2.3. Innovation de commercialisation (marketing)	10
2.2.4. Innovation organisationnelle	11
2.3. Conceptualisations autour de l'innovation organisationnelle.....	11
2.3.1. Innovation managériale	11
2.3.2. Innovation organisationnelle et TIC.....	11
2.3.3. Innovation technologique et Innovation administrative.....	12
2.3.4. Innovation organisationnelle et innovation technologique	12
3. Formes et principe de l'innovation organisationnelle.....	12
3.1. Formes de l'innovation organisationnelle	12
3.1.1. Management scientifique (ou Taylorisme)	13
3.1.2. Organisation de la R&D	13

3.1.3.	Analyse du retour sur investissement ROI.....	13
3.1.4.	Développement du Leadership.....	13
3.1.5.	Consortiums industriels.....	14
3.1.6.	Analyse stratégique formelle.....	14
3.2.	Principes de l'innovation organisationnelle	15
4.	Processus d'adoption d'une innovation organisationnelle.....	15
4.1.	Phases du processus dans le cas d'une innovation organisationnelle.....	15
4.2.	Qu'en est-il pour un centre d'appel ?	17
	Conclusion.....	19
	CHAPITRE 2 : GESTION DE LA RELATION CLIENT (CRM).....	20
	Introduction	20
1.	Généralités sur le CRM.....	20
1.1.	Définitions et objectifs du CRM.....	20
1.1.1.	Définitions	20
1.1.2.	Objectifs	21
1.2.	Historique et évolution du CRM	22
1.2.1.	Années 50-60.....	22
1.2.2.	Années 70-80.....	22
1.2.3.	Années 90	23
1.2.4.	Années 2000	23
1.3.	Typologie d'un CRM.....	24
1.3.1.	CRM opérationnel	24
1.3.2.	CRM analytique	24
1.3.3.	CRM collaboratif.....	24
1.4.	Fonctionnalités du CRM.....	25
1.4.1.	Gestion des prospects	25
1.4.2.	Gestion des clients.....	25
1.4.3.	Gestion des pipelines de vente	25
1.4.4.	Automatisation des tâches	25
1.4.5.	Les reporting et les analyses.....	25
1.4.6.	Emailing	26
2.	Fondement du CRM.....	26
2.1.	Dynamique du CRM.....	26
2.1.1.	Connaître le client	26
2.1.2.	Choisir son client.....	27

2.1.3.	Conquérir de nouveaux clients	27
2.1.4.	Fidéliser les meilleurs clients	27
2.2.	Eléments nécessaires à la mise en œuvre d'un CRM	28
2.2.1.	Stratégie.....	28
2.2.2.	Segmentation.....	28
2.2.3.	Technologie.....	29
2.2.4.	Processus	29
2.2.5.	Structure organisationnelle.....	30
3.	Etapes et composantes du CRM.....	30
3.1.	Etapes de la mise en œuvre d'un projet CRM	30
3.1.1.	Identifier	30
3.1.2.	Segmenter.....	31
3.1.3.	Adapter	31
3.1.4.	Echanger.....	31
3.1.5.	Evaluer	32
3.2.	Composante du CRM	32
3.2.1.	Une meilleure connaissance du client	32
3.2.2.	Une Stratégie rationnelle	33
3.2.3.	La communication.....	33
3.2.4.	La valeur individualisée	33
3.2.5.	Impact positive sur la productivité de l'entreprise	33
4.	Outils du CRM et l'avantage de son utilisation dans un CENTRE D'APPEL.....	34
4.1.	Outils du CRM.....	34
4.1.1.	Back-office	34
4.1.2.	Data warehouse	34
4.1.3.	Bases de données externes	35
4.1.4.	Canaux de relation pour la vente et l'après-vente	35
4.1.5.	Logiciel d'automatisation du marketing.....	35
4.2.	Avantage de l'utilisation d'un CRM dans un centre d'appel	35
	Conclusion.....	36
	CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS AU NIVEAU DE GLOBAL CALL CENTER BEJAIA...	37
1.	Présentation du Global Call Center.....	37
2.	Présentation et fonctionnement des différents services	38
2.1.	Service d'annuaire téléphonique « 118 »	38
2.1.1.	Présentation	38

2.1.2.	Fonctionnement	39
2.1.3.	Éléments innovants du 118	40
2.2.	Service ECOLOTRANS	41
2.2.1.	Présentation	41
2.2.2.	Fonctionnement des différents services d'ECOLOTRANS.....	42
2.2.3.	Éléments innovants d'Ecolotrans	50
3.	Enquête satisfaction des employés de Global Call Center.....	51
3.1.	Elaboration du questionnaire	51
3.2.	Résultats obtenus	52
	Conclusion.....	61
	Conclusion générale	62
	Bibliographie	65
	Liste des annexes.....	68
	Table des matières	73

Résumé

L'innovation organisationnelle est considérée comme un levier de croissance pour une organisation. Elle est perçue comme une solution adoptée par les entreprises afin de survivre dans un environnement de concurrence pure et parfaite. Ce n'est plus seulement une option mais un des principaux piliers du développement socio-économique des pays.

L'une des solutions les plus récurrente pour arriver à appliqué une innovation organisationnelle au sein d'une entreprise, représente notamment la recherche des besoins de cette dernière, afin d'y répondre de manière innovante. Dans la plupart des centres d'appels, la gestion de la relation client représente leur activité principale. La mise en place d'un CRM, et optimiser son utilisation lui permet très souvent d'améliorer sa performance, cependant, l'organisation interne d'un centre d'appel est très souvent négligée, et engendre des répercussions sur ses activités. Innovation organisationnelle ou réorganiser le centre d'appel, quelle est la meilleure solution ?

Mots clés : Innovation organisationnelle, levier de croissance, organisation, gestion de la relation client, CRM, performance.

Abstract

Organizational innovation is seen as a growth lever for an organization. It is perceived as a solution adopted by companies to survive in an environment full of competition. It is no longer just an option but one of the main pillars of the socio-economic development of countries.

One of the most recurrent solutions to achieve organizational innovation within a company, is to research its needs, in order to respond to them in an innovative way. In most call centers, customer relationship management represents their main activity. The implementation of a CRM, and optimizing its use very often, allows it to improve its performance, however, the internal organization of a call center is frequently neglected, and generates repercussions on its activities. Apply an organizational innovation or to reorganize the call center, what is the best solution?

Keywords: Organizational innovation, growth lever, organization, customer relationship management, CRM, performance.