

# **Le management de la communication conflictuelle avec le client dans une société de type Centre d'Appel**

**Nicoleta Mădălina MIHAI**

## **Abstract**

*The article examines confrontational communication in a Romanian call centre with customers from four different countries: France, Italy, Spain and UK. The author offers an explanation for the customers' reaction, as well as solutions to improve intercultural communication in this call centre.*

**Keywords:** *intercultural communication, conflict, customer service, France, Italy, Spain, UK*

## **Introduction**

Cet article se propose de faire une analyse sur la communication conflictuelle avec différents clients étrangers dans une entreprise de type Centre d'appels.

Le but de l'analyse est celui d'identifier quelles sont les difficultés auxquelles les employés se confrontent dans leur travail journalier, à quel niveau ces difficultés se retrouvent, quelle est l'avis des sujets concernant l'activité qu'ils déploient afin de pouvoir proposer des solutions et construire un plan d'action pour améliorer l'activité.

L'analyse s'étaye sur une étude de cas consistant d'une présentation des rapports sur l'activité soumise à la recherche, d'une analyse sur un corpus d'appels à laquelle s'ajoutera aussi une observation des sujets et de la présentation des résultats obtenus à l'aide des questionnaires que les sujets ont complétés.

## **L'analyse du corpus**

Nous nous proposons d'abord de présenter un rapport annuel sur le flux et les motifs des appels, données qui ont été enregistrées pendant la période janvier-décembre 2014. Nous avons considéré cette présentation importante, car en fonction du nombre d'appels et des motifs pour lesquels les clients contactent le Support technique, nous pouvons analyser les différents types d'appels conflictuels et comprendre le contexte dans lequel les agents travaillent et ce qui les pousse à se comporter d'une telle façon ou d'une autre.

Le tableau ci-dessous présente la situation globale du flux des appels pour tous les pays pour lesquels le fournisseur que nous appellerons *A Mobile* offre du service client :

- Pendant la période 1 janvier 2014 – 31 décembre 2015, un nombre de **65015** appels a été traité.
- La moyenne des appels par mois a été de **5418**.
- La QS<sup>1</sup> globale : 83,76%
- Le taux d'abandon d'appels : 16,24%.

Nous présentons ci-dessous les motifs des appels par pays :

La France :

- 22364 appels traités par les conseillers
- La moyenne des appels par mois : 1864 appels
- La QS globale : 79,70%
- Le taux d'abandon des appels : 20,30%

La Grande Bretagne :

- 7993 appels traités par les conseillers
- La moyenne des appels par mois : 667 appels
- La QS globale : 73,82%
- Le taux d'abandon d'appels : 26,18%

L'Italie :

- 16831 appels traités par les conseillers
- La moyenne des appels par mois : 1403
- La QS globale : 88,71%
- Le taux d'abandon d'appels : 11,29%

L'Espagne :

- 5992 appels traités par les conseillers
- La moyenne des appels par mois : 500
- La QS globale : 90,47%
- Le taux d'abandon : 9,53%

Nous analysons les graphiques, nous observons que la France est de loin le pays avec le plus grand nombre d'appels reçus, plus précisément 22 364 appels pendant la période d'une année.

Seulement 79,70% des appels ont pu être traités par les conseillers. En termes de ressources, trois agents à norme complète composent l'équipe de France. Ils travaillent en deux équipes assurant l'intervalle horaire 10h00 – 19h00. Tenant compte de l'organisation, chaque jour, un agent travaillera seul soit pendant la première, soit pendant la dernière heure, période où la QS est vraiment impactée, car le conseiller se confronte à un nombre assez important

d'appels qu'il ne peut pas résoudre tout seul.

Le deuxième pays est l'Italie, avec 16 831 appels traités pendant la période d'une année. Un pourcentage de 88,71% des appels a été traité. En termes de ressources, l'équipe de l'Italie est composée de quatre agents à norme complète. Ils travaillent toujours en deux shifts afin d'assurer le même intervalle que pour la France, sauf que dans ce cas-là, les agents travaillent toujours deux sur le premier shift, et encore deux sur le dernier shift.

La Grande Bretagne a connu un nombre de 7993 appels. Cette équipe est formée d'un agent à norme complète et un agent à temps partiel (4 heures/jour). Ils travaillent en deux shifts afin d'assurer l'intervalle 11h00 – 20h00. La QS a été de 73,82%, car même si le nombre d'appels ne paraît pas assez significatif comme c'est le cas pour l'Italie ou pour la France, un seul agent ne peut pas faire face aux situations où il y a beaucoup d'appels en attente sans une autre ressource qui pourrait l'aider.

L'Espagne se situe sur la dernière position concernant le nombre d'appels reçus, seulement 5992 appels pendant la période d'une année. Les shifts sont les mêmes que pour la France ou l'Italie. 90,47% des appels ont été traités. En termes de ressources, l'équipe de l'Espagne est composée de deux ressources à norme complète.

Nous présentons ci-dessous les motifs pour lesquels les clients appellent le support technique de la société *A Mobile*.

La France :

Les trois premiers motifs pour lesquels les clients appellent le Service Client *A Mobile* sont :

- Bug / Erreurs logiciel : 44%
- Informations sur le Centre de réparation / Plaintes : 10%
- Informations sur les produits : 8%

L'Italie :

Les trois premiers motifs d'appels pour la ligne Italie sont les suivants:

- Informations sur le Centre de réparation / Plaintes : 28%
- Informations sur les produits : 21%
- Centre de réparation en attente des composants : 11%

La Grande Bretagne :

- Verrouillage de l'écran : 37%
- Appels interrompus : 34%
- L'écran : 6%

Comme nous pouvons bien observer, les appels ayant comme sujets les

plaintes, comportent seulement un pourcentage de 4%.

### L'Espagne

- Informations sur le Centre de réparation / Plaintes : 19%
- Informations sur les produits : 16%
- Bug/Erreurs logiciel : 15%

Si nous analysons les données présentées, nous pouvons nous rendre compte que les plaintes occupent une place importante parmi les motifs des appels.

Pour la France, la deuxième raison pour laquelle les clients appellent c'est parce qu'ils ont des réclamations liées aux produits achetés. Ce genre d'appels représente 10% du total des cas traités par les agents. Pour l'Italie et l'Espagne la plupart des appels visent les plaintes (28% du total des appels pour l'Italie et 19% pour l'Espagne) tandis que pour la Grande Bretagne les plaintes représentent seulement 4% du total des appels (le quatrième motif).

Quand nous parlons des plaintes, nous devons aussi penser aux appels conflictuels. La modalité par laquelle ces appels sont gérés par les différents agents faisant partie des différentes équipes n'est pas toujours la même. Comme nous l'avons déjà présenté ci-dessus, le nombre de ressources pour chaque pays est différent, aussi bien que le nombre d'appels auquel les conseillers se confrontent chaque jour. De ce fait, nous allons présenter dans la partie qui suit, une courte observation que nous avons pu mener sur le plateau. Notre observation a été approuvée et elle a pu durer seulement une journée.

### **L'observation**

Nous avons recours à une observation de type participatif, ouvert et naturel.

C'est une observation participative car nous, en tant que chercheur, sommes déjà impliqués dans l'environnement analysé. Nous avons travaillé pendant une année comme conseiller client pour l'équipe de France. De ce fait, nous avons aussi une vision interne sur la situation du projet et nous pouvons mieux comprendre les comportements des agents.

Il s'agit d'une observation ouverte car nous avons choisi d'annoncer notre rôle comme chercheur et aussi quel est le but de notre recherche : analyser une journée de la vie d'un conseiller client afin d'identifier quels sont les possibles soucis auxquels ils peuvent être confrontés et aussi d'identifier quelle est la manière dont les agents gèrent les appels conflictuels.

Normalement, dans le cadre d'une observation ouverte il y a le risque que le comportement des individus analysés change. Dans notre situation ce n'était

pas le cas, parce que nous avons été collègues pour une certaine période et nous n'avons pas été perçus comme étant une personne de l'extérieur.

Nous avons mené une observation naturelle, car nous utilisons cette technique pour la méthode qualitative. Il s'agit d'une observation qui a lieu dans l'environnement naturel des agents, dans le cadre de la société où ils travaillent chaque jour. Aucune condition de travail n'a été changée.

Nous n'allons pas utiliser pour notre observation une grille spécifique, donc il ne s'agit pas d'une observation systématique.

Nous allons présenter ci-dessous les remarques que nous avons pu esquisser pendant notre journée d'observation.

C'est le 22 avril 2015 que notre observation a eu lieu. Elle a commencé à 10h00 du matin et elle a fini à 20h00 lorsque le dernier shift pour l'équipe de la Grande Bretagne a fini.

En tout premier lieu nous allons présenter l'environnement où les agents travaillent. Il s'agit d'un très grand plateau où les bureaux des agents sont prévus en lignes parallèles. Chaque agent dispose de son propre ordinateur, téléphone et casques. Les bureaux sont séparés par des petits paravents afin de protéger contre le bruit. Comme sur un étage peuvent être distribués aussi trois projets différents, comme dans notre cas, faire face au bruit c'est assez difficile. Les superviseurs ou les chefs de projets n'ont pas de bureaux dans une zone séparée, ils se trouvent aussi sur le plateau afin de pouvoir intervenir au plus vite lorsqu'il est nécessaire de le faire.

Dans un second temps, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus, nous sommes l'observateur. Même si nous avons travaillé sur le projet, nous nous sommes proposés de prendre de la distance et de ne pas nous impliquer dans les événements observés. Notre but est celui d'obtenir les résultats les plus objectifs.

En ce qui concerne la manière dont nous avons mené notre observation, nous avons passé une journée parmi les agents notre but étant celui d'analyser les comportements verbaux et non-verbaux.

Nous allons commencer notre analyse par une présentation de la situation que nous avons rencontrée lors de l'observation de l'équipe de France.

Comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus et comme les chiffres le montrent, l'équipe de France se confronte au plus grand nombre d'appels. Elle est formée de trois agents qui travaillent à norme complète. Il s'agit en effet de trois jeunes filles qui viennent de finir les cours de la Faculté de Langues et Littératures étrangères.

Les appels ont commencé à 10h00 pile avec un seul agent connecté pour répondre au téléphone.

Après les 10 premières minutes il y avait déjà 5 appels en attente. L'agent commence à être bien énervé. Même pendant les appels il regarde le moniteur disponible sur le plateau afin de voir quelle est la situation des appels. Il essaie de finir les appels le plus vite possible et il propose des solutions complémentaires aux clients, par exemple l'envoi d'un email avec toutes les informations nécessaires afin d'aboutir à faire la manipulation souhaitée. Même comme cela, l'agent a réussi à répondre seulement à 8 appels d'un total de 14 appels qui sont entrés dans cette première heure.

Un autre aspect que nous n'avons pas mentionné jusqu'à présent, c'est la manière dont les conseillers clients peuvent obtenir une prime mensuelle. Normalement, en fonction des performances. Cela veut dire que chaque agent va avoir 6 évaluations sur des appels du mois en cours et la moyenne des notes ne doit pas être plus basse que 90. Ils doivent passer aussi un test chaque mois et pour être à l'objectif ils doivent répondre correctement à 16 questions d'un total de 20. A part ces deux critères, il y a aussi la DMT (la durée moyenne du traitement). Cela veut dire qu'à la fin du mois, la moyenne de la durée que les agents ont passée au téléphone ne doit pas dépasser 6 minutes 30 secondes. Seulement dans le cas où tous ces critères sont bien accomplis, l'agent peut avoir sa prime mensuelle.

Dans ce cas-là, nous pouvons penser aussi que le choix de l'agent d'envoyer des emails aux clients comporte plutôt un motif subjectif qu'objectif, le conseiller étant aussi motivé par l'argent qu'il peut gagner.

A partir de 11h00 l'équipe de la France est complète et la situation commence à se relâcher un peu. Même si le nombre d'appels continue à être élevé, il semble être plus facile de lui faire face.

Ci-dessous les situations où nous avons observé des changements dans le comportement des conseillers :

- Beaucoup d'appels pour l'équipe de France alors que la situation pour les autres pays est plutôt calme. Tous les agents commencent à avoir un comportement non verbal indiquant la fatigue, l'ennui, le désir que tous les appels finissent et le manque de patience.

Pendant cette journée, il n'y a pas eu d'appels conflictuels de la part des clients, mais plutôt de la part des conseillers qui utilisaient un discours assez dur. Ils n'ont pas donné la chance au client de faire les manipulations souhaitées en ligne. Ils ont tous envoyé des emails type qu'ils ont adaptés au modèle du téléphone. Il y a eu des cas où les clients ont appelé de nouveau car ils ne comprenaient pas les explications reçues. C'est seulement à ce moment-là que les conseillers les assistaient mais pas avec la meilleure attitude. Après la fin de l'appel nous avons entendu toujours des commentaires du type : « *Je ne*

*comprends pas pourquoi il appelle de nouveaux. Qu'est-ce qu'il ne comprend pas ? Je suis vraiment fatiguée. Je ne peux plus. »*

- Quand un des agents prend la pause la situation commence encore une fois à être tendue, car le nombre d'appels augmente pour ceux qui y sont restés.
- Quand un client demande de parler à un responsable, les deux autres conseillers qui sont toujours connectés en prise d'appel semblent être envieux sur celui qui « a pris une petite pause ». Ils le regardent toujours, ils regardent le superviseur, ils regardent le moniteur.
- Lors d'un appel avec un client qui avait le téléphone dans le Centre de réparation depuis deux mois, avec le cas déjà remonté aux supérieurs sans recevoir une réponse, l'agent a mené une conversation plutôt conflictuelle avec le client qui voulait juste savoir s'il y avait des nouvelles concernant son produit. Le discours du conseiller a été bien dur en indiquant au client qu'il va être rappelé au moment où une solution peut lui être proposée et qu'il ne doit pas rappeler le Service client car ils n'ont aucune proposition à lui faire. Le client n'a pu trouver aucune trace d'empathie dans le discours de l'agent.

Il est clair que la situation sur l'équipe de France n'est pas la meilleure. Les motifs que nous avons pu identifier sont les suivants :

- Les nombre trop élevé d'appels sans avoir de ressources suffisantes
- La procédure qui n'est pas bien mise à point (pour le dernier exemple d'appel que nous avons donné, aucun geste commercial ne peut être fait, le Service client n'est pas en contact direct avec le Centre de réparation, les supérieurs ne répondent pas en temps utile aux remontées faites)
- Les critères établis pour la prime mensuelle, plus précisément la DMT qui fait les agents vouloir finir au plus vite la conversation.

En ce qui concerne l'équipe de l'Italie, la situation est un peu pareille. Les agents se confrontent aussi avec un grand nombre d'appel, mais la situation n'est pas assez tendue.

Comme il y a quatre ressources connectées en prise d'appel, il y a une répartition plus juste concernant les cas à traiter par agent.

De toute façon, la situation est aussi conflictuelle. Après avoir porté une discussion avec les agents ils m'ont dit que le nombre des appels conflictuels est assez grand et qu'ils sont frustrés du fait que ce n'est pas à eux d'apporter une solution au client.

En effet, il y a un très grand souci avec les Centres de réparation qui soit ne réparent pas les produits, soit ils sont en attente des composants et dans cette situation les produits peuvent rester dans le centre de réparation même trois mois. La procédure existante ne permet pas de geste commercial et il faut juste faire patienter les clients.

Le jour où nous avons fait notre observation deux appels sur dix étaient des réclamations à l'égard des centres de réparation.

Si dans la première partie de la journée le ton des agents était plutôt calme et ils se montraient comme étant à l'écoute, dans la deuxième partie de la journée la situation a changé. Comme le motif des appels était le même, le discours des agents a commencé à être très dur, ils sortaient plus fréquemment en pause, ils portaient des discussions entre eux sur le plateau vis-à-vis de la procédure, ils sont même allés voir le superviseur pour lui demander de faire plusieurs remontées et de trouver une solution car de leur point de vue « *c'est une situation inacceptable. Nous sommes ici le support technique pas le service de réclamation. Il faut trouver vite une solution* ».

Si pour l'équipe de France le problème était le nombre trop élevé des appels, pour l'Italie, le souci se trouve plutôt au niveau des motifs des appels. Ils sont plus relâchés car ils n'ont pas beaucoup de cas à gérer mais ils sont plus stressés car ils doivent prendre des appels qui ne tiennent pas de leurs compétences.

En ce qui concerne l'Espagne et la Grande Bretagne que nous avons choisi de présenter ensemble car il n'y a pas trop de différences l'atmosphère sur le plateau est très calme. Il peut même passer une heure sans qu'aucun client n'appelle.

Les agents sont relâchés, heureux, ils portent des discussions entre eux mais concernant leurs vies personnelles et les loisirs et pas forcément le travail. Ils lisent des revues, ils disent des blagues, ils ont même planifié une sortie en ville.

Les appels sont gérés d'une manière très polie, avec beaucoup de patience et de respect face au client. Je n'ai pas eu la chance d'assister à aucun appel conflictuel pendant cette journée. Les agents donnaient le maximum des détails aux clients et ils restaient à leur disposition pour toute autre question supplémentaire.

Même s'il y avait des petits intervalles horaires assez agglomérés, les agents n'ont jamais perdu leur calme. Nous avons porté une petite discussion avec eux et nous leur avons demandé comment ils se sentaient au travail. La conclusion a été la même, même si les réponses ont été formulées des manières différentes : ils ne sont pas dérangés par cette activité, le nombre des appels n'est

pas assez impactant et ils ont aussi le temps de se détendre. C'est tout ce dont ils ont besoin pour le moment. Il faut mentionner ici que les quatre agents sont toujours des étudiants à la faculté qui ne cherchent pas pour l'instant un lieu de travail avec beaucoup de responsabilités.

En analysant toutes les données que nous venons de présenter, données qui se basent plutôt sur la manière globale dont la journée s'est passée et qui ne se concentrent pas sur des petits détails qui ne font pas le but de notre ouvrage, nous pouvons affirmer qu'il y a une différence assez grande entre les équipes qui travaillent sur *A Mobile* et que les conditions ne sont pas du tout les mêmes pour tout le monde, même si les critères de récompensations le sont.

La France se confronte à un nombre trop élevé des appels sans avoir les ressources suffisantes pour y faire face. A cause de cela, les appels deviennent conflictuels à cause des agents qui perdent la patience.

Dans le cas de l'Italie, même si elle doit faire face aussi à beaucoup d'appels par jours, le nombre des ressources est plus élevé. Ici, le souci se trouve au niveau de la procédure qui n'est orientée ni vers le client ni vers le conseiller.

L'Espagne et la Grande Bretagne sont les équipes les mieux placées. Il y a un vrai rapport entre le nombre des appels et le nombre des conseillers client. De ce fait, les agents sont plus orientés vers l'idée d'apporter entière satisfaction au client au lieu de finir la conversation le plus vite possible.

Après avoir assisté à cette journée de traitement, nous pouvons affirmer qu'il y a plein de place pour les améliorations sur ce projet.

En tout premier lieu, les équipes doivent être réorganisées en termes de ressources en se basant bien sûr sur les chiffres des rapports mensuels et sur la qualité des services offerts. Si le nombre des appels baisse pour chaque conseiller, alors celui-ci ne se sentira plus pressé, et il sera plus ouvert dans la discussion avec le client.

De plus, la sélection d'un autre critère de récompensations au lieu de la DMT apportera un plus aux services que les conseillers peuvent offrir. S'ils ne doivent plus se concentrer sur le fait qu'à la fin du mois la moyenne de ses appels doit être de 6 minutes et 30 secondes ils peuvent se concentrer plus sur le souci que le client rencontre et s'impliquer davantage dans le processus de lui trouver une solution adéquate.

Voilà seulement quelques points d'amélioration que nous avons pu identifier seulement après avoir fait l'observation et après avoir analysé aussi les chiffres des rapports.

En ce qui suit, nous allons faire aussi une analyse sur quelques appels et nous allons présenter les données des questionnaires que nous avons repartis aux agents.

## **Analyse des appels conflictuels**

Nous avons choisi de présenter un appel conflictuel pour chaque pays. **La France** : Nous avons sélectionné pour cette analyse un appel lié à une réclamation.

Dans cet appel c'est la conseillère qui a un discours assez agressif vers le client qui s'avère lui aussi assez insistant mais en aucun moment impoli.

L'agent n'essaie pas de rassurer le client, elle lui donne juste des informations et elle s'attend à ce que le client accepte ses indications même si le produit n'a pas été réparé par un des services *A Mobile*. Il est vrai que le Support technique n'est pas en contact direct avec le centre de réparation mais elle aurait dû faire appel à un discours plus rassurant et plus compréhensif.

Le superviseur prend l'appel, et il donne les mêmes informations au client mais elle choisit de les formuler autrement et de paraître plus à l'écoute même si ses réponses sont très évasives.

Le client paraît plus réceptif lors de la conversation avec le superviseur et de notre point de vue nous pensons que son attitude a changé une fois parce que le ton de l'interlocuteur a été différent, et une deuxième fois parce que la France est un pays avec une distance face au pouvoir assez forte. De ce fait, si c'est le supérieur qui l'a assuré qu'une remontée sera faite en interne, le client comprend que son cas est très important et qu'un supérieur va s'impliquer afin de lui apporter la solution souhaitée.

Nous pouvons affirmer qu'il y a clairement beaucoup de problèmes quant à l'organisation du support technique.

En tout premier lieu, comme il n'y a pas un rapport équitable entre le nombre des appels reçus et les ressources connectées en prise d'appel, les agents deviennent plus irascibles et ils perdent la patience et la capacité de montrer de l'empathie vers le client.

En deuxième lieu, le discours utilisé n'est pas du tout adapté au service offert, il est trop familier et trop agressif, chose vraiment désagréable pour les Français qui sont habitués à être polis d'une manière excessive. De plus, les Français s'attendent à recevoir des services de la meilleure qualité parce que en tant que pays individualiste le travail et le savoir-faire de son travail occupe une place très importante dans leur vie. En même temps, les clients français n'aiment pas l'incertitude. Ils veulent connaître tout le processus qui va mener à la solution souhaitée et ils veulent être tenus informés. Un appel avec un client français peut s'avérer assez conflictuel car pour eux c'est l'objectif qu'ils se sont proposé qui est important, donc ils ne mettent pas d'accent sur l'idée de créer une relation avec leur interlocuteur. S'ils parlent avec un subordonné qui ne leur

donne pas les réponses voulues, ils vont toujours demander à parler avec un responsable. C'est une caractéristique propre du fait que l'indice de la distance face au pouvoir est très fort car ils sont habitués à un système de management individuel où le supérieur prend toutes les décisions. C'est pour cela qu'il est assez déconcertant pour un Français si un supérieur ne lui propose pas une autre solution mais qu'il répète les mêmes choses que le subordonné lui a déjà communiquées.

En troisième lieu, les procédures concernant les plaintes ne sont pas bien mises au point. Même si le support technique ne peut offrir des solutions c'est toujours à eux de gérer ce genre d'appel et de donner des réponses évasives aux clients juste pour les faire patienter. A long terme cette situation peut devenir trop frustrante et elle peut engendrer des comportements conflictuels comme c'est le cas de l'appel que nous venons de présenter.

**L'Italie** : nous avons choisi comme modèle d'appel conflictuel une plainte de la part des clients visant le Centre de réparation. Pour cette équipe ce genre d'appels est le plus fréquent et nous les avons considérés appropriés pour notre analyse.

Dans notre exemple il s'agit d'un appel conflictuel de la part de la cliente aussi bien que de la part de l'agent. La cliente était mécontente car elle ne pouvait pas se servir d'un produit qu'elle avait acheté et elle voulait avoir des nouvelles. Le conseiller a gardé son discours assez dur et plutôt « monosyllabique » sans essayer de se mettre à la place de la cliente et de la rassurer. Nous avons souligné directement dans le corpus de l'appel les phrases que nous n'avons pas considérées professionnelles. C'est exactement à cause de la formulation choisie et du ton utilisé que l'appel s'avère être un problème.

L'agent n'est pas du tout impliqué dans le traitement et il n'essaie à aucun point d'aider la cliente. Il se montre même dérangé par le sujet de la communication. Si elle a demandé l'adresse du site de la société pour envoyer sa plainte, l'agent l'a dirigé vers le site *A Mobile* au lieu de la lui donner par téléphone ou de lui envoyer un email. Il s'agit clairement ici d'un appel conflictuel qui vise les deux parties et aussi d'un service client pas du tout approprié.

Nous pouvons donc affirmer que l'organisation de l'équipe travaillant sur l'Italie est assez sensible. Le client italien confronté à ce genre de comportement peut être assez perturbé. Comme l'Italie est un pays avec un indice de l'incertitude assez fort, le besoin de précisions et de formalisation est indispensable. Ils ont un besoin psychologique des règles et ils se concentrent beaucoup sur le contenu des décisions. Dans notre cas, aucune décision n'a été prise. De plus, l'indice de masculinité étant aussi élevé, les Italiens comprennent

la résolution du conflit comme la victoire du plus fort, car étant aussi des individualistes, atteindre l'objectif c'est plus important qu'établir une relation. De ce fait, les Italiens cherchent à s'imposer lors des appels conflictuels afin d'obtenir la solution souhaitée. Pour eux, le temps c'est de l'argent et une fois un investissement fait, ils veulent en profiter. Ils vivent pour travailler et c'est pour cela que c'est très difficile à comprendre le manque d'intérêt montré par l'agent au bout du fil qui selon eux devrait faire tout le possible pour leur apporter entière satisfaction.

**L'Espagne :** nous avons choisi un appel conflictuel à cause du fait que le client n'a pas contacté le bon service.

L'appel ci-dessus a la tendance d'être conflictuel à cause du client. La conseillère adopte une attitude compréhensive dans la première partie de l'appel et elle montre de l'empathie client. Elle essaie aussi de le guider vers le bon service et le conseille d'appeler son vendeur. Comme le client refuse de le faire, dans la dernière partie de l'appel elle adopte un ton plus ferme mais toujours poli (la phrase que nous avons soulignée dans le corps de l'appel). A un aucun moment, son stylé n'a cessé d'être cordial et professionnel même si le client s'est avéré très insistant et assez difficile à gérer.

Les agents de l'équipe de l'Espagne essaient de faire tout le possible afin d'offrir un service client de qualité. Ils sont plus détendus et plus cordiales que les deux autres équipes déjà présentées.

Le client espagnol ne gère pas très bien l'incertitude (l'Espagne occupe une place très élevée à l'égard de cet indice) et il a besoin d'avoir tous les détails nécessaires. Par contre comme ce n'est pas un pays trop individualiste il peut mettre aussi l'accent sur la relation avec le conseiller afin d'arriver à son but. Comme l'Espagne est un pays plutôt féminin, les individus se concentrent plus sur la coopération mais ils veulent garder aussi un contact direct avec leurs interlocuteurs. C'est justement à cause de ces caractéristiques que le discours tenu par les deux conseillères s'est avéré très bon, car elles ont misé sur la partie humaine, sur l'empathie et elles ont essayé de créer une relation avec le client.

**La Grande Bretagne :** nous avons choisi de donner comme exemple ici un appel d'un client mécontent car le produit neuf qu'il vient de recevoir ne fonctionne pas. Nous mentionnons que le nombre d'appels conflictuels reçus par cette équipe est assez bas.

Après avoir analysé cet appel, nous pouvons affirmer que le discours et l'attitude adaptés par le conseiller ont été corrects. Même s'il s'agit d'une situation pas du tout agréable et d'un appel assez difficile à gérer l'agent a fait

preuve d'une attitude tout à fait professionnelle. Il faut admettre aussi le fait que l'attitude du client n'a pas été une désagréable, il s'est montré assez compréhensif même s'il était clairement dérangé par les conditions de la garantie.

Comme les rapports l'ont déjà montré, le nombre des appels conflictuels pour la Grande Bretagne n'est pas du tout significatif. De plus, le nombre d'appels total n'est pas trop élevé, donc les agents ne sont confrontent pas à beaucoup des cas à traiter.

Selon nous, le conseiller de l'exemple que nous avons donné a traité le cas de la manière correcte. Il est vrai qu'il est plus facile de travailler avec des clients anglais, car ils n'ont pas besoin de beaucoup de règles et ils acceptent avec peu de difficultés l'ambiguïté, l'indice de l'incertitude pour ce pays étant assez bas. Ils se concentrent plus sur le processus de la prise des décisions que sur avoir beaucoup de détails et d'explications concernant le parcours de leur produit par exemple (comme dans les phrases que nous avons soulignées).

Les clients anglais ne mettent pas beaucoup d'accent sur l'idée de créer une relation avec le conseiller ou sur l'idée de coopération, faisant partie d'un pays plutôt individualiste et masculin.

De toute façon l'indice de l'incertitude faible représente un plus dans les cas où les procédures ne sont pas très bien établies et l'agent n'a pas la possibilité d'offrir une vision au client concernant sa demande.

## **Le questionnaire**

Nous avons sélectionné cette technique de la méthode quantitative afin de donner la possibilité aux conseillers de s'exprimer librement concernant leurs mécontentements mais aussi pour identifier si les soucis que nous considérons étant à la base des appels conflictuels sont les même que ceux que les agents considèrent aussi comme étant la source des problèmes rencontrés pendant leur travail journalier.

Notre questionnaire comporte 14 questions et il a été complété par 10 agents travaillant sur les pays qui font le but de notre analyse.

Après avoir analysé les réponses nous pouvons conclure que les agents sont, dans leur majorité, conscients du fait qu'ils ne sont pas capables de gérer les appels conflictuels d'une manière appropriée et que cela influence aussi leur ton et après implicitement le comportement des clients.

Il y a des conseillers qui se retrouvent dans la première expérience avec les Centre d'appel et pour ceux-ci il faut prévoir clairement des formations initiales à travers desquelles ils peuvent acquérir des connaissances quant à la spécificité de ce marché.

De plus, même si les agents ont participé à des formations métier et GRC il est clair qu'ils n'ont pas acquis les astuces nécessaires et leur opinion à cet égard n'est pas du tout satisfaisante.

## **Conclusions**

Les rapports annuels que nous avons présentés dans la première partie de notre étude de cas nous ont donné une vision sur les statistiques avec lesquelles le projet se confronte. Ayant une vision globale sur le nombre d'appels par pays nous a aidés à formuler des hypothèses concernant les motifs qui rendent les appels conflictuels.

Comme nous avons aussi eu la possibilité de passer une journée en observant le comportement des agents, nous avons pu avoir une image plus proche de la réalité quotidienne des conseillers clients.

L'analyse sur les appels conflictuels nous a aidés à bien analyser le discours utilisés par les agents vis-à-vis des différents clients et situations et de cette façon nous avons pu identifier les points qui nécessitent une amélioration à ce niveau, mais nous avons pu aussi nous expliquer le motif pour lequel les agents font appel à des discours totalement différents en terme d'empathie client et style professionnel en nous appuyant bien sûr sur les données que nous avons présentées au préalable.

Dernièrement, le questionnaire a représenté pour nous la modalité de voir si les conseillers sont conscients des problématiques existantes sur le projet et de

tester aussi leurs habilités de proposer des solutions faisables et qui peuvent engendrer des résultats réels.

De ce fait, nous allons présenter ci-dessous notre plan d'action complet avec nos recommandations pour que le projet soit toujours à l'objectif.

Premièrement, de notre point de vue, dans une société de type Centre d'appel les formations de qualité et spécifiques sont vitales pour le bon déroulement de l'action.

Il doit être prévu de formations métier qui doivent réunir toutes les procédures existantes sur le projet et avec la présentation de cas de figure.

Une fois la partie métier assimilée, les agents doivent participer à des formations sur la relation avec le client. Ces formations doivent être spécifiques, elles doivent se concentrer sur la résolution des différents types d'appels et elles doivent être bien sûr adaptées au profil de chaque client.

Après, normalement, les agents doivent avoir aussi la possibilité d'assister au traitement des agents plus anciens afin d'obtenir plusieurs astuces pratiques concernant les spécificités du projet.

Pour la partie organisation, le projet *A Mobile* doit recalculer le nombre des ressources nécessaires pour l'équipe de France et aussi pour l'équipe de la Grande Bretagne afin d'apporter la QS à l'objectif, 90%.

Les procédures doivent être un peu modifiées pour être plus en faveur du client. Le cas où ce n'est pas possible de le faire, alors il faut de toute façon mettre en place un service de réclamation qui peut bénéficier de formations spécifiques.

Il faut mettre beaucoup plus d'accent sur la communication en interne et sur les remontées. En même temps beaucoup plus de réactivité de la part des services qui peuvent apporter des solutions s'impose.

Il faut trouver aussi des solutions pour garder les agents motivés : des petits jeux ou des concours qui visent leur activité professionnelle les tiendront plus impliqués et à l'écoute.

Nos propositions visent aussi les récompensations mensuels et les objectifs qui s'y imposent. De notre point de vue, comme il s'agit d'une activité d'appel entrant, la DMT n'est pas du tout appropriée. Nous pensons que l'accent doit être mis sur la qualité des services offerts, par conséquent au lieu de la DMT, les résultats d'une enquête de satisfaction envoyée au client nous paraissent plus adéquats. De cette façon les agents ne seront plus pressés par le temps et ils pourront se concentrer d'avantage sur le client qu'ils ont au bout du fil et ils seront plus motivés de lui trouver une solution.

Ces changements pourront influencer aussi le discours des conseillers, mais une implication plus active de la part du superviseur est aussi requise.

En ce qui nous concerne, les recommandations que nous venons de proposer sont basées sur des chiffres claires et sur les différentes analyses que nous avons faites tout au long de cet ouvrage et de notre point de vue, une mise en pratique de ces actions aura des résultats très positifs pour le développement du projet aussi bien que pour l'état mental des employés.

### **Bibliographie**

1. BROWN, P / LEVINSON, S, « Universal in Language Use. Politeness Phenomena”, in E. Goody (éd.) *Questions and Politeness Strategies in Social Interaction*, Cambridge University Press, 1978.
2. CHELCEA, Septimiu, *Metodologia cercetarii sociologice. Metode cantitative si calitative*, Editura Economica, Bucuresti, 2001.
3. CIOLAC, Marina, *La communication verbale*, Editura Universitatii din Bucuresti, Bucuresti, 2003.
4. CIOLAC, Marina, *La communication télédiffusée : analyse sociolinguistique et sociopragmatique de Corpus*, Editura Universitatii din Bucuresti, Bucuresti, 2011.
5. MINKOV, Michael, HOFSTEDE, Gert Jan, HOFSTEDE, Geert, *Culturi si organizatii. Softul mental. Cooperarea interculturala si importanta ei pentru supravietuire*, Editura Humanitas, Bucuresti, 2012.
6. SANDOR, Dan Sorin, *Metode si tehnici de cercetare in stiintele sociale : <http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/02/Suport-MTCS-Ro.pdf>*
7. URBAN, Sabine, *Le management international*, Editions Litec, Paris, 1993.
8. VANOYE, Francis, *Expression. Communication*, Paris, Armand Colin, 1990.
9. VION, Robert, *La communication verbale. Analyse des interactions*, Paris, Hachette, 1992.
10. ZAIT, Dumitru (coord.), *Management Intercultural*, Editura Economica, Bucuresti, 2002.
11. WEISS, S / STRIPP, W, *Negotiation with Foreign Business Persons : An introduction for Americans with Propositions on Six Cultures*, New York University / Faculty of Business Administration, 1985.

# Notes

[ ← 1 ]

La QS ou la Qualité de Service représente le rapport entre le nombre les appels traités versus le nombre des appels abandonnés.