**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR**

**ASSISTANT DE MANAGER**

**ÉPREUVE E5**

**DIAGNOSTIC OPÉRATIONNEL ET PROPOSITION DE SOLUTIONS**

**Session 2013**

**Durée** : 4 heures **Coefficient**:4

*Matériel autorisé : calculatrice conformément à la circulaire n° 99-186 du 16/11/1999.*

*Tout autre matériel est interdit.*

*Toute documentation est interdite.*

***DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS***

Le sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14

Page de garde 1

Présentation du sujet 2-4

**ANNEXES**

Annexe 1 : L'offre de services du groupe B-Online 5

Annexe 2 : Extrait de l'organigramme B-Online Mâcon 5

Annexe 3 : Résultats de l’enquête de satisfaction sur les conditions de travail 6

Annexe 4 : Service RH - Données relatives à la gestion du personnel 7-8

Annexe 5 : Label responsabilité sociale : protocole mis en place . 9

Annexe 6 : Documentation sur les conditions de travail des téléconseillers 10

Annexe 7 : Programme d’intégration 10

Annexe 8 : Consignes du responsable RH sur le guide d’intégration 11

Annexe 9 : Extrait du tarif de l'imprimeur Atout Prim 11

**BARÈME**

|  |  |
| --- | --- |
| Première partie :   1. Diagnostic opérationnel 2. Proposition de solutions   Deuxième partie :   1. Mise en œuvre de la décision | **40 points**  **40 points** |

**NB : Hormis l’en-tête détachable, la copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d’anonymat, comporter aucun signe distinctif, tels que nom, signature, origine, etc.**

**Présentation du groupe B-ONLINE**

Créé en 1996, le groupe B-ONLINE est devenu l'un des acteurs majeurs des centres d'appel. Sa gamme de services couvre l'ensemble de la chaîne de gestion de la relation client à distance.

Ses 10 centres d’appel (7 sites en France et 3 sites au Maroc), lui permettent de conseiller et accompagner ses clients dans la définition, la mise en place et le développement de leurs projets de relation client ***(annexe 1)***.

Durant ces trois dernières années, l'entreprise a connu une spectaculaire amélioration de sa part de marché avec une augmentation du chiffre d'affaires de 29 %.   B-ONLINE obtient un taux de satisfaction clientèle de 89 %, un niveau remarquable dans l’industrie des services.

Récemment, le groupe a obtenu la certification AFNOR qui reconnaît la démarche qualité mise en œuvre sur l’ensemble de ses sites en France et au Maroc. Cette certification constitue une étape complémentaire au renouvellement du Label Responsabilité Sociale obtenu dans le cadre de la stratégie de Développement Durable engagée depuis 10 ans.

Le site B-ONLINE situé à Mâcon en Bourgogne du Sud, compte un effectif de 250 collaborateurs, dont 80 % de téléconseillers ***(annexe 2)***. L'offre de services intéresse aussi bien les grands groupes que les PME et concerne différents secteurs d'activité comme les télécommunications (Orange, SFR), la banque-assurance (Le Crédit Lyonnais, BNP-Paribas, Paypal), les médias, loisirs et tourisme (Canal+), l'énergie, le transport…

Jusqu’à maintenant, l’offre de B-ONLINE Mâcon était essentiellement axée sur des opérations ponctuelles de télémarketing. La direction souhaite aujourd’hui développer des partenariats à long terme avec les clients « grands comptes » qui génèrent un chiffre d’affaires important. Cette stratégie implique de disposer de téléconseillers dédiés à cette clientèle exigeante.

**Le service Ressources Humaines**

À l'instar des autres sites du groupe, la direction de B-ONLINE Mâcon doit donc s’attacher à promouvoir une politique de développement des compétences et de professionnalisation des salariés.

Or, le site de Mâcon rencontre des difficultés en matière de gestion du personnel. Le taux de rotation élevé vient fragiliser l'équilibre des effectifs indispensables à l'activité et pénalise l'entreprise dans ses relations commerciales. B-ONLINE Mâcon a aujourd'hui besoin de conforter sa stratégie de stabilisation et de garantir la pérennité de ses emplois dans un contexte fortement concurrentiel. En effet, une société de télémarketing s'est installée dans une commune voisine, à 15 km de Mâcon. Ce concurrent ayant mis en place une politique de recrutement offensive, B-ONLINE Mâcon risque de voir partir vers la concurrence des personnes dont elle a assuré la formation.

**L'environnement de travail**

Le métier du centre d'appel se situe au croisement des télécommunications et de l'informatique. Aussi les technologies mises en œuvre reflètent cette dualité.

|  |
| --- |
|  |

Le site de Mâcon dispose de plusieurs systèmes électroniques et autonomes PABX reliés au Data Centerdu Groupe hébergeant un ACD (Automatic-Call-Distribution). Un système ACD permet la distribution automatique des appels au sein de l'entreprise en assurant une occupation optimale du personnel disponible et en garantissant que tous les appels seront acheminés le plus directement possible et sans temps d’attente excessif vers un interlocuteur compétent.

**Le manager, Kevin CLIFTON**

Nommé récemment responsable des Ressources humaines sur le site de Mâcon, Kevin CLIFTON a pour mission d’encourager le développement continu des compétences et de fidéliser les collaborateurs, avec une exigence permanente : optimiser la rapprochement des demandes individuelles des salariés avec les objectifs et les besoins identifiés par l’entreprise.

Monsieur CLIFTON prend la mesure du problème en découvrant notamment les résultats de l'enquête menée auprès des téléconseillers par son prédécesseur, en février dernier ***(annexe 3)***. Les réponses lui semblent révélatrices des causes du mécontentement et de la démotivation à l'origine du taux de rotation élevé de ces salariés.

Conscient de la mission qui l'attend, et parce qu'il apprécie particulièrement vos initiatives et votre sens des responsabilités, il vous demande de le seconder activement dans le traitement de ce dossier.

**L’assistant(e)**

Vous êtes Claude BERGEN, assistant(e) auprès du responsable des Ressources humaines depuis quatre ans. Vous avez ainsi pu constater l'augmentation du nombre de contrats non reconduits par leurs titulaires et la détérioration du climat de travail sur les plateaux.

À la demande de votre manager, vous avez collecté un certain nombre de données relatives à la gestion du personnel ***(annexe 4)***. Par ailleurs Monsieur Clifton, fort de son expérience passée, vous remet un dossier documentaire ***(annexes 5 et 6)*** susceptible de vous aider dans votre réflexion.

**PARTIE 1 : diagnostic et proposition de solutions**

Dans un rapport accompagné, en pièces jointes, des justifications que vous jugerez utiles de produire en vue de préparer la décision de votre manager, vous présentez :

* **votre diagnostic opérationnel** sur la gestion du personnel en matière d'intégration et de fidélisation des téléconseillers sur le site de Mâcon.
* **et les propositions de solutions** d'ordre organisationnel et technique en relation avec votre diagnostic. Vous justifierez vos propositions.

**PARTIE 2 : mise en œuvre de la décision**

En attendant de mettre en place certaines des solutions que vous préconisez, Monsieur Clifton vous demande de réaliser les deux travaux suivants :

* proposer huit indicateurs variés permettant d’évaluer la réussite de la nouvelle politique RH de fidélisation (annexes 3,4 et 5). Vous justifierez de manière précise vos propositions.
* Calculer le coût de la mise en œuvre du nouveau programme d’intégration (annexes 7, 8 et 9).

**Annexe 1 : L'offre de services B-ONLINE**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **B-ONLINE assure la gestion de votre clientèle** | | | | | | |
| 🡻 |  | 🡻 |  | 🡻 |  | 🡻 |
| **Service Client** |  | **Assistance Technique** |  | **Recouvrement** |  | **Gestion de Portefeuille** |
| Traitement  des besoins des clients existants dans le but de les satisfaire, et de les fidéliser |  | Résolution  des problèmes techniques rencontrés  par les clients |  | Appel des clients ayant des factures impayées afin qu'ils s'en acquittent |  | Assistance personnalisée des clients sur la gestion de leur compte afin de leur proposer les offres les plus adaptées à leur profil et à leur mode de consommation |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **B-ONLINE vous aide à conquérir de nouveaux clients** | | | | | |
| 🡿 |  | 🡻 |  | 🡾 |
| **Télévente / Télémarketing** |  | **Détection d'opportunités** |  | **Prise de rendez-vous** | |
| Campagne d'appels sortants menée dans le but de vendre des offres  à des clients ou des prospects |  | Campagne d'appels sortants menée dans le but de détecter l'intérêt d'un client/prospect pour une offre déterminée |  | Campagne d'appels sortants effectuée dans le but de prendre des rendez-vous pour la force commerciale | |

**Annexe 2 : B-ONLINE Mâcon - Organigramme (extrait)**

Jean-Yves THEISEN   
Directeur

Kevin CLIFTON

Resp. ressources humaines

Olivier RADSKI

Resp. opérationnel

Karim MANSOURI

Resp. opérationnel

Annie SAINT-PREY

Assistante )de direction

Magali MARCHAND

Resp. opérationnel

**Claude BERGEN**

Assistant(e) RH

Nathalie ZANCO

Chargé recrutement

Sylvie VIKTOR

Gestionnaire paye

Antonia LIONE

Agent administratif

Mourad BENAICHA

Chef de plateau

Superviseurs

Téléconseillers

Séverine LAVAUX

Chef de plateau

Superviseurs

Téléconseillers

Claire BONNET

Chef de plateau

Superviseurs

Téléconseillers

**Annexe 3 : Résultats de l’enquête de satisfaction menée auprès des téléconseillers et relative aux conditions de travail** (Taux de participation : 89 %)

|  |
| --- |
| À la question 1 : Avez-vous été satisfait(e) de l’accueil et de votre intégration dans l’entreprise ?   * 80 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 11 % sont sans opinion * 9 % ont répondu : OUI   *Commentaire :* L’accueil consistait en une rencontre avec les cadres de l’entreprise et l’intégration se résumait à une présentation des opérateurs du service. Un tuteur est prévu pour 10 salariés. |
| À la question 2 : Avez-vous été satisfait(e) de la formation reçue pour votre prise de poste ?   * 92 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 6 % sont sans opinion * 2 % ont répondu : OUI   *Commentaire* : Formation trop succincte et rapide sans simulation qui ne permet pas de maîtriser suffisamment les outils et les argumentaires pour être directement opérationnel. D’où un stress important durant les 2 premiers mois, voire au-delà en ce qui concerne la gestion des appels difficiles (clients mécontents). La formation au métier de téléopérateur est assurée sur une journée par Pôle Emploi ; la formation au poste à pourvoir s'effectue sur deux jours en interne avec un tuteur. |
| À la question 3 : Vos relations dans l’équipe de travail sont-elles satisfaisantes ?   * 61 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 32 % sont sans opinion * 7 % ont répondu : OUI   *Commentaire* : l’ambiance de travail est correcte mais il n’y a pas de temps d’échanges, notamment avec les responsables qui ne sont pas suffisamment proches des équipes (superviseurs et téléconseillers). Les salariés ressentent une forte pression liée à l’atteinte des objectifs fixés. |
| À la question 4 : Êtes-vous satisfait(e) de vos conditions de travail (horaires et postes de travail) ?   * 51 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 37 % sont sans opinion * 12 % ont répondu : OUI   *Commentaire* : les temps de pause sont trop courts et la fatigue, physique comme intellectuelle, devient vite handicapante pour traiter correctement les appels téléphoniques, d’où un stress supplémentaire et des maux de dos, dans les bras et les jambes apparaissent. Certains se plaignent du bruit. |
| À la question 5 : Êtes-vous satisfaits des primes et avantages attribués par l’entreprise ?   * 85 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 2 % sont sans opinion * 13 % ont répondu : OUI   *Commentaire* : les évolutions salariales sont limitées. Très peu de salariés atteignent les objectifs. Ils ne perçoivent donc pas la prime. |
| À la question 6 : Que pensez-vous du métier de téléconseiller ?   * 52 % des personnes interrogées ont répondu qu’ils ne considéraient pas leur travail comme un vrai métier parce qu’il n’existe aucune formation scolaire ou autre. * 20 % des personnes interrogées ont répondu qu’il s’agit d’un métier ingrat et stressant et qu’ils n’envisageaient pas d’y faire carrière. * 28 % ont répondu  qu’ils n’avaient pas d’avis, que c’était un métier comme un autre, parce qu’il faut bien gagner sa vie. |
| À la question 7 : Pensez-vous avoir des perspectives de carrière au sein de la société ?   * 70 % des personnes interrogées ont répondu : NON * 22 % sont sans opinion * 8 % ont répondu : OUI   *Commentaire* : ils estiment pour la plupart n’avoir aucune perspective car ils ont été embauchés en CDD ou sont intérimaires. La majorité des opérateurs met en avant le fait que les offres de formation ne sont pas connues et regrette que les compétences qu'ils ont acquises ne soient pas valorisées. |

**Annexe 4 : Service RH - Données relatives à la gestion du personnel**

**Origine et type de contrat des téléconseillers**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Téléconseillers** | **Premier emploi** | **Inactifs depuis moins de  2 ans** | **Inactifs depuis plus de  2 ans** | **Total** | **CDD** | **CDI** | **INTÉRIM** | **Total** |
| **FEMMES** | 31 % | 39% | 30% | 100% | 69% | 18% | 13% | 100% |
| **HOMMES** | 27 % | 45% | 28% | 100% | 73% | 12% | 15% | 100% |

**La rotation du personnel**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effectif**  **Téléconseillers** | **Présence dans l’entreprise < à 6 mois** | **Présence dans l’entreprise entre  6 mois  et 1 an** | **Présence dans l’entreprise > à 1 an** | **Total**  **%** | **Taux de roulement \*** | **Total**  **%** |
| **2012** | 58 % | 31 % | 11 % | 100 | 45 % | 100 |
| **2011** | 55 % | 34 % | 11 % | 100 | 33 % | 100 |
| **2010** | 30 % | 52 % | 18 % | 100 | 18 % | 100 |
| **2009** | 28 % | 55 % | 17 % | 100 | 12 % | 100 |

\* nombre de départs par an /effectif moyen (permet de mesurer l’ampleur du renouvellement de la main d’œuvre)

|  |
| --- |
| ***NB : L’activité nécessitait jusqu’à présent de nombreuses embauches exceptionnelles pour une durée de 2 ou 3 mois afin de faire face à des pics d’activités en fonction des demandes des clients.*** |

**Les horaires de travail dans l’entreprise B-Online**

Temps de pause, par roulement, 2 fois 5 mn

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Équipes dédiées aux**  **APPELS ENTRANTS\*** | **Horaires  du lundi  au vendredi** | **Équipes dédiées aux APPELS SORTANTS\*** | **Horaires  du lundi  au vendredi** | **Horaires du samedi** |
| **Équipe A** | 8 à 14 heures | **Équipe E** | 10 à 16 heures | **Équipe E** |
| **Équipe B** | 10 à 16 heures | **Équipe F** | 12 à 18 heures | **Équipe F** |
| **Équipe C** | 12 à 18 heures | **Équipe G** | 14 à 20 heures |  |
| **Équipe D** | 14 à 20 heures | **Équipe H** | 16 à 22 heures |  |

\*Appels entrants : appels reçus auxquels répondent les téléconseillers de B-Online.

\*Appels sortants : appels émis par les téléconseillers de B-Online.

**Annexe 4 bis : Service Ressources Humaines B-Online Mâcon -**

**Les conditions de rémunération des téléconseillers**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Téléconseillers** | **Salaire** | **Primes** | **Avantages divers** |
| **Ancienneté < à 2 ans** | SMIC | Prime d’objectif jusqu’à 250 euros | - Tickets restaurants  - Mutuelle entreprise  - Tarifs réduits transports en  commun (- 50 %)  - Plan épargne entreprise |
| **Ancienneté > à 2 ans** | SMIC | - Prime d’objectif jusqu’à 250 euros  - Prime d’ancienneté :  + 5 % du SMIC par tranche de 2 ans jusqu’à 6 ans | - Tickets restaurants  - Mutuelle entreprise  - Tarifs réduits transports en   commun (- 50 %)  - Plan épargne entreprise |

L**e profil des téléconseillers au 01/01/2012**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Téléconseillers Par tranche d’âges en %** | **18/25 ans** | **26/35 ans** | **36/45ans** | **45 ans et +** | **Total** |
| **FEMMES  (76 % de l’effectif total)** | 78 | 12 | 3 | 7 | 100 % |
| **HOMMES  (24 % de l’effectif total)** | 81 | 9 | 4 | 6 | 100 % |

**Annexe 5 : Label responsabilité sociale : protocole mis en place au sein du groupe B-Online (extraits)**

|  |
| --- |
| **Parcours d'intégration**  L’intégration d’un salarié dans l’entreprise est un enjeu majeur, particulièrement au sein d’un secteur comme celui des centres de contacts.  Le groupe B-Online a la volonté de mettre en œuvre des mesures d’accompagnement des nouveaux collaborateurs (formation, tutorat, accompagnement managérial).  La politique d’intégration au sein du Groupe va permettre selon les publics :  **Au niveau du nouveau salarié :**  - de donner des repères géographiques et fonctionnels au salarié,  - d'être reconnu par le groupe qu’il intègre,  - d’acquérir les valeurs communes de l’entreprise,  - de donner du sens au travail à accomplir.  **Au niveau de l’entreprise :**  - de communiquer et partager les valeurs d’entreprise,  - de motiver et mobiliser les collaborateurs déjà en poste,  - de constituer un outil de fidélisation et d’implication du personnel.  […]  **Formation des salariés**  **1/ Lors de la première embauche** :  • Formation au métier de téléopérateur réalisée par Pôle Emploi sur 2 jours.  • Formation au poste à pourvoir sur 3 jours en interne.  • Tutorat pour la première semaine de travail : contrôle des compétences acquises et  réajustements. […] 1 tuteur pour 5 salariés.  **2/ Pour chaque nouveau client** :  • Formation dédiée. […]  **3/ Formation professionnelle de perfectionnement** en fonction des évolutions technologiques et des restructurations internes envisagées.  […] |

**Annexe 6 : Documentation sur les conditions de travail des téléconseillersrs**

|  |
| --- |
| **Par "téléconseiller"**, on désigne le personnel en première ligne qui réceptionne ou émet les appels dans des centres de relation client (ou centre d’appels)  Les téléopérateurs ont un âge moyen de 25-30 ans, sont majoritairement des femmes (80%) et ont une ancienneté moyenne dans l’entreprise de 2 à 5 ans.  **CENTRES D’APPELS et CONDITIONS DE TRAVAIL des TÉLÉOPÉRATEURS**  Comment agir sur les conditions de travail des téléopérateurs en centres d’appels ? Réduire les nuisances sonores élevées des centres d'appels, former les téléconseillers pour gérer les clients agressifs au téléphone, donner de l’autonomie aux téléopérateurs, … Les moyens ne manquent pas pour éviter le turnover et l’absentéisme et surtout pour préserver la santé physique et mentale des téléopérateurs…  La prévention la plus efficace interviendra dès la conception ou le réaménagement des lieux et des situations de travail des téléopérateurs : plateaux "à taille humaine" (15 m² par personne), participation des salariés au contenu de leur travail…)  La prise en charge de personnes en souffrance dans les centres d’appels, parfois nécessaire, ne peut se substituer à des actions de prévention des risques psychosociaux (stress, mal être au travail, épuisement professionnel…).  ….  **Prévention du bruit**  La prévention du bruit dans les centres d’appels impose de travailler à la fois sur le niveau sonore dans le casque téléphonique et le niveau de bruit sur le plateau. En raison d’un fond sonore élevé, le téléopérateur peut en effet être amené à hausser le volume de réception de son casque et à parler plus fort, ce qui augmente d’autant le bruit ambiant.  http://www.frederic-chartier.com/teleprospection/index.php?2012/01/11/64-centres-dappels-et-conditions-de-travail-des-teleoperateurs |

**Annexe 7 : Programme d’intégration**

|  |
| --- |
| * 40 % de téléconseillers vont suivre le programme  et 80 % des 250 salariés sont des téléconseillerss ; * Tutorat assuré par les superviseurs : * 1 tuteur pour 5 salariés ; * Formation au poste en interne : 3 jours à temps complet soit 21 heures ; * Tutorat pour la première semaine de travail : 30 mn par jour et par téléopérateur ; * Accompagnement managérial assuré par les chefs de plateau : 2 entretiens d’évaluation d’une heure chacun en fin de première semaine et en fin de période d’essai ; * Distribution à chaque téléconseiller d’un guide d’intégration ; * Données salariales : * Temps de travail : 151,67 h par mois (base moyenne de 7 heures / jour) * Salaire brut mensuel moyen des téléconseillers : 1 430 € * Salaire brut mensuel moyen des superviseurs : 1 950 € * Salaire brut mensuel moyen des chefs de plateau : 2 800 € * Taux de charges patronales : 43 % |

**Annexe 8 : Consignes du responsable RH sur le guide d’intégration**

|  |
| --- |
| **B-Online Mâcon, le *date du jour***  **Message de : *Kevin Clifton***  **À : *Stéphane***  ***Guide d’intégration à faire imprimer******(modalités d’accueil, plaquette risques psychosociaux, book rémunération...) : OK pour réalisation en couleurs.  Nombre d’exemplaires à déterminer en fonction du nombre de téléconseillers à recruter. Format A4 sur papier 200g.***  ***Merci.*** |

**Annexe 9 : Extrait du tarif de l'imprimeur Atout Prim**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Type de support*** | ***Quantité*** | ***Prix total HT*** |
| A4 noir et blanc sur papier 350 g  *Par 100 supplémentaire : 0,70 € l'unité* | 50 | 164,00 |
| A4 noir et blanc sur papier 200 g | 150 | 318,00 |
| A4 quadri couleurs sur papier 200 g  *0,78 € l'unité, au-delà de 50* | 50 | 204,00 |
| A4 quadri couleurs sur papier 350 g | 70 | 325,00 |
| A4 quadri couleurs sur papier 350 g | 150 | 446,00 |
| Forfait pour conception maquette |  | 100,00 |