

# La réorganisation de la téléphonie par les profils

**Yves PATOUT**

Président de PATCOM S.A.

---

## RÉSUMÉ

---

*La maîtrise de la composante utilisateurs devient aujourd'hui une condition incontournable de la réussite des projets à caractère technologique.*

*Cette contribution donne un éclairage de ce qui peut être fait dans ce domaine, tout en montrant que la spirale de la prise en compte des besoins des utilisateurs n'est pas un chemin sans risques.*

**Mots-clés :** Téléphonie, Qualité, Accueil téléphonique, Profil d'organisation.

## ABSTRACT

---

*The expertise in the user's dimension is becoming the key to success in technology-oriented projects.*

*This memo gives an insight into different ways and means in this field, and it shows that the satisfaction of the user's needs can prove a hazardous race*

**Key-words:** Telephony, Quality, Phone-call welcome activity, Organisation chart.

## 1. INTRODUCTION

Une grande entreprise de services a décidé, il y a quelques années, précisément en 1994, de procéder au remplacement du système téléphonique de son siège auquel étaient raccordés plusieurs milliers de postes téléphoniques répartis sur une vingtaine d'immeubles.

Cette entreprise, spécialisée dans les activités financières à haute valeur ajoutée, a une clientèle composée quasi exclusivement de grandes entreprises ou de particuliers ayant besoin d'un service hautement personnalisé.

Le système téléphonique, dont le remplacement était l'objet du projet, offrait un niveau d'exploitation correct et quasiment chaque personne disposait d'un numéro d'appel direct.

L'entreprise avait toujours considéré que la qualité de son accueil téléphonique était majeure dans sa relation avec sa clientèle. Des investissements importants avaient été réalisés pour rendre efficace et performant le standard téléphonique : formation des intervenants, outils favorisant un routage efficace des appels, scripts de traitement des appels permettant de répondre aux questions les plus courantes. Il résultait de ces efforts que l'entreprise était réputée pour l'excellence de son accueil téléphonique tant en interne qu'auprès de ses principaux concurrents.

Le niveau d'exigence élevé des utilisateurs avait conduit, au fil des années, à greffer sur le système téléphonique principal des systèmes périphériques apportant des facultés de confort d'exploitation principalement aux secré-

riats. Il faut par ailleurs noter que cette démarche était relativement répandue au sein des grandes entreprises pour donner, généralement aux membres de la Direction, un service téléphonique de qualité que ne pouvaient directement offrir les gros systèmes équipant leur siège. Dans ce cas précis, le niveau d'exigence des utilisateurs avait généré l'extension de dispositifs analogues auprès d'une population de près d'un millier de personnes.

La multiplication de ces systèmes périphériques s'était accompagnée de celle des terminaux téléphoniques (plusieurs postes pour une même personne : ligne filtrée, ligne interne non filtrée, interphone et ligne directe France Télécom) qui se traduisait quotidiennement par une lourdeur de gestion :

- les systèmes périphériques ne pouvaient pas toujours accompagner les mouvements des personnes entre les différents immeubles ;
- la multiplication des postes ralentissait et complexifiait tout mouvement de personne.

L'objectif initial du projet était de remplacer le système téléphonique principal et de rationaliser l'exploitation de l'ensemble en garantissant à chaque utilisateur un niveau de service similaire sur les différentes implantations.

Au-delà, trois axes majeurs d'optimisation étaient identifiés :

- amélioration de l'organisation ;
- amélioration du niveau d'utilisation ;
- optimisation des coûts.

Sur un plan technique, l'opération était relativement complexe dans la mesure où :

- l'entreprise avait une connaissance limitée et partielle de l'existant ;
- la taille de l'entreprise, le nombre d'implantations, la diversité des systèmes installés et des modes d'exploitation rendaient difficile une approche globale ;
- des travaux d'infrastructure lourds étaient en cours de réalisation sur l'un des principaux immeubles.

L'entreprise avait toutefois une conscience aiguë de ce que l'état de ses systèmes téléphoniques était le résultat de réponses technologiques à des problèmes d'organisation de son accueil téléphonique rencontrés au niveau de ses différents services.

L'environnement interne de l'entreprise se caractérisait par une pluralité des centres de décision et des équipes intervenant dans la téléphonie ainsi que par une pratique régulière de la prise de décision consensuelle.

Les seuls choix techniques arrêtés au début du projet étaient ceux du fournisseur du système téléphonique et de la topologie du réseau d'autocommutateurs qui serait déployé.

## **2. PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES**

Il apparut rapidement que la réussite du projet était conditionnée par l'adhésion et l'implication de l'ensemble des intervenants et qu'il faudrait à la fois faire preuve d'une extrême rigueur

dans la conduite technique du projet et consacrer d'importants efforts à la communication, d'autant que la plupart des personnes sollicitées par le projet ne pourraient s'y consacrer que partiellement.

Il fallait aussi prendre en compte que la recherche précise de l'ensemble de l'existant et la reconstitution d'une documentation qui aurait dû exister devaient s'effectuer de manière suffisamment naturelle ou logique pour éviter de froisser des susceptibilités qui auraient constitué autant de freins au bon déroulement du projet.

Au-delà de ces deux constatations, il paraissait indispensable de s'appuyer le plus largement possible sur les utilisateurs de façon à :

- faciliter l'expression la plus large de leurs besoins et de leurs attentes ;
- pouvoir s'appuyer sur ces éléments pour prendre les décisions adéquates ;
- constituer un contrepoids aux a priori techniques ou technologiques ;
- déplacer vers eux le pouvoir de décision.

Une organisation spécifique a été mise en place basée sur :

- une structuration du projet en phases décrite en annexe 1 ;
- une définition détaillée des tâches à accomplir dans chaque sous-projet qu'illustre l'annexe 2 ;
- une documentation de référence fortement structurée suivant les principes énoncés en annexe 3 ;

- une équipe et un comité de pilotage.

### **3. CARACTÉRISTIQUES DU PROJET**

Les principales caractéristiques du projet peuvent être ainsi résumées :

- conception novatrice de l'accueil téléphonique ;
- implication importante des utilisateurs ;
- communication au sein de l'entreprise ;
- prépondérance des critères organisationnels dans les choix techniques ;
- la technique au service des utilisateurs.

Il paraît utile à ce stade de la présentation de décrire sommairement l'organisation d'un système téléphonique.

#### **3.1. Description de l'organisation d'un système téléphonique**

Sur un plan fonctionnel, un système téléphonique établit des communications vocales entre des utilisateurs qui lui sont directement connectés (les titulaires de "postes") et d'autres via les réseaux des opérateurs téléphoniques.

L'utilisateur connecté directement au système a à sa disposition trois grandes familles d'interface :

- le poste téléphonique traditionnel, dit souvent analogique : une sonnerie signale un appel arrivant, le décrochage ou le raccrochage du

combiné permet de répondre ou d'interrompre la communication, un cadran ou un clavier permet de composer les numéros d'appels de correspondants ou d'accéder à des fonctionnalités ;

- le poste téléphonique évolué, dit souvent numérique : il dispose généralement d'un afficheur, l'utilisateur est guidé par des menus déroulants et des touches de fonction permettent l'accès direct à certaines facilités. Il permet de savoir si un autre poste est en communication, de répondre à l'appel d'un autre poste...
- un poste de travail micro informatique intégrant une application de gestion des appels téléphoniques. L'interface vocale est dans ce cas, soit constituée d'un poste téléphonique classique, soit d'un dispositif audio spécifique.

Sur un plan architectural, un système téléphonique est un micro ordinateur doté d'un logiciel spécifique et gérant un nombre important d'interfaces : postes téléphoniques de divers types, liaisons diverses vers les réseaux d'opérateurs. La spécificité de ce type de système réside principalement dans la composante temps réel.

Les fonctions de "management" du système sont principalement assurées, au travers d'interfaces spécifiques, par des personnels techniques spécialisés en charge de l'exploitation.

L'utilisateur a relativement peu de possibilités d'accès direct aux fonctions qui l'intéressent et, quand cela est le cas, cet accès n'est pas total. L'objectif de cet article n'est pas

d'émettre un jugement sur cette situation mais de la prendre en compte : l'administration d'un système téléphonique met toujours à contribution du personnel technique spécialisé pour définir certains paramètres de fonctionnement concernant les utilisateurs.

La problématique de fond du management des systèmes téléphoniques est donc de s'assurer en permanence de l'adéquation des programmations existantes aux besoins des utilisateurs.

### 3.2. Conception de l'accueil téléphonique

La mise en place d'un nouveau système téléphonique s'accompagne systématiquement d'une opération dite de "collecte des données" qui est destinée à rassembler les informations relatives à la programmation des postes des utilisateurs.

Pour ce faire, il est courant de définir des profils de poste de façon à limiter les possibilités de choix des utilisateurs ou de leurs représentants dans la centaine de paramètres disponibles sur tout système téléphonique.

La plupart du temps, la détermination de la programmation d'un utilisateur repose sur le choix d'un profil et se limite pratiquement à la personnalisation de quelques paramètres. Ce type d'opération, malgré son caractère long et fastidieux, ne permet pas de donner aux utilisateurs une vision synthétique de leurs demandes.

Il est rapidement apparu que cette manière de procéder était insuffisante pour tenir les objectifs de qualité de réponse téléphonique affichés et pour

prendre en compte l'organisation de la fonction téléphonie au sein des différents services. Il fallait donc proposer **des profils d'organisation de l'accueil téléphonique**.

Déterminés à partir de choix simples du type "je traite seul mes appels téléphoniques" ou "j'aide ou je suis aidé par d'autres pour traiter mes appels téléphoniques", des profils d'accueil ont été proposés pour rassembler des **groupes** d'utilisateurs travaillant ensemble pour leurs appels téléphoniques.

L'introduction de cette notion de groupe d'utilisateurs constitue l'une des principales innovations du projet. Facilement accessible, la notion d'appartenance d'un utilisateur à un groupe détermine automatiquement un certain nombre de programmations lui permettant de traiter efficacement les appels des autres. Quelques exemples de règles permettent d'appréhender les facultés induites :

- les re-routages automatiques des appels en arrivée en cas de non-réponse ou d'occupation de la personne demandée s'effectuent toujours à l'intérieur du groupe : cela consiste en une application stricte de la définition du groupe qui est celle d'un ensemble d'utilisateurs partageant une responsabilité dans le traitement des appels ;
- au sein d'un groupe, les différents utilisateurs doivent savoir facilement si les autres membres du groupe sont disponibles ou en ligne pour pouvoir leur transférer plus facilement les appels qui leur sont destinés : on considère que l'absence de cette information met

celui qui reçoit l'appel, destiné initialement à un autre, dans une situation potentielle d'échec et ne permet pas d'aboutir à une efficacité dans le traitement des appels.

Il est clair que ces règles simples doivent être adaptées et complétées pour permettre de prendre en compte tous les cas particuliers des utilisateurs d'un même groupe. À titre d'illustration :

- les personnes dont les appels sont en permanence filtrés ont dans le groupe un comportement de type passif et ne traitent généralement pas les appels des autres ;
- les utilisateurs affectés au filtrage des appels des autres sont les plus actifs dans le traitement des appels ;
- les utilisateurs non filtrés et non filtreurs constituent une population intermédiaire, s'entraînant mutuellement (répondant aux appels des uns et des autres), sans structuration hiérarchique dans l'organisation téléphonique ni aide extérieure systématique pour traiter leurs appels.

À titre d'exemple on peut ainsi imaginer la composition d'un groupe :

- un responsable de groupe – filtré ;
- une secrétaire filtrant le responsable – filtreur ;
- trois collaborateurs travaillant ensemble sans lien hiérarchique et s'appuyant occasionnellement sur la secrétaire du responsable – ni filtreurs ni filtrés.

En fait, le groupe est souvent construit autour des secrétariats qui sont fortement impliqués dans l'accueil

téléphonique. Des options complémentaires permettent de caractériser plus précisément la place de chacun dans le traitement des appels.

On peut illustrer l'exemple précédent en précisant que l'un des trois collaborateurs sans lien hiérarchique occupe de fait la position d'adjoint du responsable et qu'il dispose de deux options de programmation par rapport à ses deux collègues :

- ayant un rapport plus étroit avec le responsable, il a la faculté de savoir si ce dernier est occupé au téléphone ou pas, ce qui lui permet de l'appeler directement ou de l'assister dans le traitement de ses appels quand la secrétaire est absente ;
- n'intervenant pas dans le traitement des appels de ses deux collègues, il estime inutile de savoir s'ils sont en ligne ou de pouvoir répondre aux appels qui leur sont destinés.

Des limitations apportées à la taille des groupes permettent de valider que le schéma organisationnel proposé par les utilisateurs est cohérent. En effet, il est quasiment irréaliste qu'une même personne puisse filtrer efficacement les appels de plus de six utilisateurs. Si telle est la demande, il existe un problème d'organisation qui, en dehors de toute préoccupation technique, doit être résolu en tant que tel.

### 3.3. Logique d'analyse et de conception des profils

L'analyse et la conception des profils répondent à une approche duale qui a pour objectif d'éviter d'une part les

dysfonctionnements et d'autre part de répondre aux besoins des utilisateurs.

### **3.3.1. Éviter les dysfonctionnements**

La motivation d'une telle démarche réside principalement dans une analyse critique des causes d'un mauvais accueil téléphonique. Lorsqu'il est interpellé sur la qualité de sa réponse téléphonique, l'utilisateur incrimine quasi systématiquement l'outil dont il dispose et la manière dont il est configuré.

Force est de constater que, dans nombre de cas, cette mise en cause de l'outil n'est pas totalement injustifiée. Les limites des outils de management des systèmes téléphoniques, évoquées dans le paragraphe 3.1, constituent une cause de dysfonctionnements indubitable se traduisant pour l'utilisateur par des diagnostics du type "cela sonne quelque part mais je ne sais pas où".

Si l'on considère que fournir une réponse téléphonique de qualité est une contrainte importante pour tout utilisateur (le téléphone sonne toujours à un moment inopportun et est donc source de dérangement), il est impératif de mettre ce dernier dans une situation de réussite potentielle. Pour réussir dans ce domaine au niveau de l'entreprise, il n'est pas possible de laisser une échappatoire à l'utilisateur, il faut donc pouvoir garantir la fiabilité de l'outil.

La conception du profil utilisateur doit donc empêcher tout dysfonctionnement imputable à la programmation du système : à titre d'exemple, les chaînages d'appels ne doivent pouvoir

s'effectuer qu'à l'intérieur d'un groupe de postes identifié.

Il s'agit donc, à partir des dysfonctionnements de programmation que l'expérience permet de connaître, de bâtir des profils résistants dans le temps aux erreurs identifiées.

### **3.3.2. Répondre aux besoins des utilisateurs**

Le premier niveau d'expression des besoins d'un utilisateur dans le domaine téléphonique repose sur des concepts basiques d'organisation.

Lorsque l'utilisateur est disponible, traite-t-il seul ses appels téléphoniques ? Si la réponse est négative, on identifie rapidement que l'utilisateur concerné est vraisemblablement aidé d'une assistante qui filtre ses appels.

Une analyse rapide du besoin conduit à prévoir dans le profil de l'utilisateur concerné un certain nombre de dispositifs :

- existence d'une ligne non filtrable pour recevoir les appels de correspondants privilégiés (besoin que certains appels puissent être traités directement) ;
- vérification de la présence du filtrage et de son activation (besoin de connaître l'état du filtrage) ;
- appel rapide de son assistance (besoin rapide de communication au sein du binôme) ;
- renvoi sans décrocher d'un appel vers son assistance (besoin de transférer sans décrocher un appel que l'on ne souhaite pas traiter à l'assistance).

De manière symétrique l'assistance doit au moins disposer des fonctions suivantes :

- invalidation du filtrage pour absence ponctuelle (besoin d'assistance non disponible pour la fonction) ;
- appel rapide du filtré (besoin rapide de communication au sein du binôme) ;
- visualisation de l'occupation du filtré (besoin de savoir s'il peut recevoir un appel ou non) ;
- distinction des appels du filtré des siens propres (besoin de préparation de la présentation avant de répondre).

Ainsi de proche en proche se définit une programmation qu'il convient ensuite de formaliser pour établir un guide de règles de programmation.

La validation sur maquette de cas concret constitue la dernière étape du processus de conception.

### 3.4. Implication des utilisateurs

Un projet d'une telle ampleur a inévitablement une implication pour les utilisateurs ne serait-ce que par l'interruption de service que génère la migration d'un système sur l'autre.

Au début du projet, le Comité de Pilotage s'est interrogé sur la manière d'impliquer les utilisateurs dans le déroulement du projet. Deux solutions ont été envisagées :

- réduire la gêne au minimum pour les utilisateurs et faire en sorte qu'ils ne s'aperçoivent quasiment

pas du changement du système téléphonique ;

- saisir l'occasion du remplacement du système téléphonique pour poursuivre, au niveau de l'utilisateur final, le processus d'amélioration de la qualité de l'accueil téléphonique déjà largement mis en œuvre au niveau des équipes du standard.

Cette deuxième orientation a été retenue. Elle a été mise en œuvre de la manière suivante : le Comité de Direction de l'entreprise a demandé à toutes les entités de l'entreprise de désigner des interlocuteurs, appelés correspondants, chargés d'aider l'équipe projet dans la mise en place du nouvel outil. À titre indicatif, un correspondant gérait en moyenne une trentaine d'utilisateurs. Sa charge de travail était estimée à 5 jours. De fait, l'implication des correspondants se situait au même niveau, en termes de ressources, que celle de l'équipe projet.

Les principales missions des correspondants étaient les suivantes :

- contribuer, pour leur entité, à l'inventaire de l'existant ;
- déterminer, au sein de leur entité, les profils d'organisation téléphonique à mettre en œuvre pour améliorer l'accueil téléphonique ;
- planifier la formation des utilisateurs de leur entité ;
- assurer la relation entre les utilisateurs et l'équipe projet.

L'équipe projet a consacré un mois de son activité à la formation des correspondants. Les séances d'une durée de 4 heures réunissaient une dizaine

de correspondants et abordaient les éléments suivants :

- présentation générale du projet et des objectifs de l'entreprise ;
- démonstration du fonctionnement des nouveaux postes téléphoniques ;
- illustration des modes d'exploitation possibles à l'aide de maquettes mettant en œuvre les profils d'organisation proposés ;
- réalisation d'exercices pratiques ;
- présentation des supports permettant l'inventaire de l'existant et le choix des programmations pour les utilisateurs.

Il est à noter qu'un dialogue important s'est déroulé entre l'équipe projet et les différents correspondants : 200 réunions de travail ont été organisées. Les profils d'organisation proposés initialement ont été modifiés pour prendre en compte, soit des remarques formulées lors des séances de formation, soit des besoins nouveaux exprimés à cette occasion.

Les nouveaux profils ont ensuite été présentés sur maquette pour validation.

De manière analogue, des remarques formulées par les correspondants sur des difficultés rencontrées dans l'exploitation ont été prises en compte dans la mise en place des nouveaux systèmes.

Enfin, environ 70 % des utilisateurs ont effectivement suivi une formation correspondant au profil d'organisation qu'ils utilisent.

### **3.5. Communication au sein de l'entreprise**

Un projet de cette ampleur ne peut se mener que s'il est conçu au départ comme un projet d'entreprise supporté et encouragé par les plus hautes instances de l'entreprise.

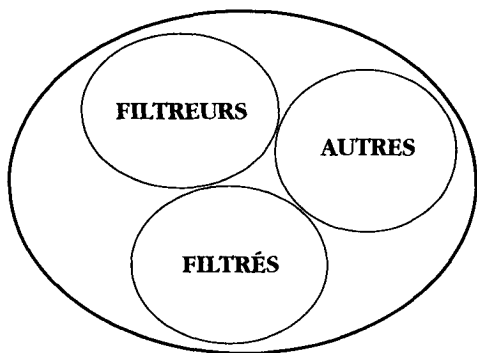
Il nécessite donc la mobilisation de moyens particulièrement importants, que ce soit l'affectation d'espaces spécifiques réservés au projet, l'utilisation de la logistique de communication interne. L'annexe 4, qui fournit les chiffres clefs du projet, permet d'illustrer les efforts faits dans ce sens.

### **3.6. Prépondérance des critères organisationnels dans les choix techniques**

L'importance de la relation utilisateurs dans ce projet a conduit à la pratique d'un discours orienté vers les utilisateurs. La détermination des profils d'accueil téléphonique s'est effectuée au travers de réponses à des questions simples comme par exemple :

- Je traite seul mes appels (profil d'accueil isolé) ;
- Je suis aidé par les autres pour traiter mes appels ou j'aide les autres à traiter leur appel (profil d'accueil entraide) ;
- Je filtre les appels destinés à une autre personne (profil d'accueil entraide filtreur) ;
- Mes appels sont filtrés par une autre personne (profil d'accueil entraide filtré).

Le détail technique de la programmation de ces différents profils a reposé essentiellement sur une problématique organisationnelle. À titre d'illustration, la question technique de la supervision de l'occupation d'un poste à l'intérieur d'un groupe d'entraide a été abordée de la manière suivante, en fonction des différents types de population que le schéma ci-dessous synthétise :



- un filtré ne traite pas directement ses appels et n'intervient donc pas dans le traitement de ceux des autres. De base, la programmation de son poste doit donc exclure la supervision des autres postes du groupe à l'exclusion des postes des filtreurs qu'il sollicite régulièrement. Toutefois, la supervision des autres postes peut être jugée nécessaire par le filtré car elle lui permet de savoir si ses collaborateurs sont occupés avant de les appeler. Cette approche marginale est traitée comme une option complémentaire ;
- les utilisateurs ni filtreurs ni filtrés n'interviennent pas *a priori* dans le traitement des appels des filtrés qui est assuré par les filtreurs. La supervision des postes du groupe est donc limitée aux postes simi-

laire aux leurs et à ceux des filtreurs qui peuvent intervenir dans le traitement de leurs appels. Comme pour les filtrés, des options doivent permettre d'étendre ou de limiter la supervision en fonction des cas particuliers de chaque organisation.

Ce discours s'est prolongé jusque dans les débats relatifs aux choix techniques. La question du type de poste téléphonique à mettre en place – poste analogique classique ou poste spécifique du constructeur – ne s'est pas focalisée sur un choix en termes de technologie ou de coût ou de position hiérarchique du titulaire du poste.

Le débat s'est porté sur le type de poste adapté pour assurer la fonction d'accueil correspondant au profil. À titre d'exemple, les différentes problématiques ont été étudiées dans les termes suivants : si je traite les appels d'un autre, j'ai besoin de savoir s'il est déjà en ligne pour lui transmettre un appel, cette faculté ne peut être rendue que par un poste spécifique.

Ainsi, le choix des postes à commander a été effectué en fonction des besoins organisationnels exprimés et après une validation budgétaire.

### 3.7. La technique au service des utilisateurs

La mise en place d'un outil téléphonique conçu pour favoriser l'accueil téléphonique n'est pas, contrairement à l'évidence, une chose facile à réaliser.

Orienter un projet autour des besoins utilisateurs revient à valider de

manière poussée l'ergonomie des différentes facultés.

À titre d'illustration, on ne peut accepter, dans cette logique, que le transfert d'un appel s'effectue d'une manière différente en fonction de la programmation du poste. L'équipe projet a effectivement été confrontée à ce cas concret, qui était un fonctionnement de base du matériel du constructeur concerné mais rarement contesté par les utilisateurs. Une procédure de contournement a été mise en place pour que l'explication fournie sur la manière de procéder à un transfert soit unique pour tout utilisateur.

Dans le même esprit, certains logiciels spécifiques de filtrage proposés par le constructeur, n'ont pas été utilisés car ils ne permettaient pas de répondre de manière satisfaisante aux objectifs d'organisation téléphonique.

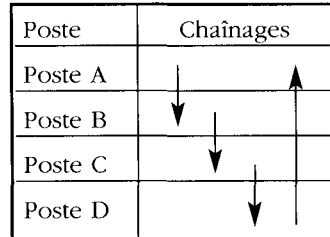
D'un autre côté, l'utilisateur ne souhaite pas entrer dans le débat technique. Il demande simplement qu'on lui propose des dispositifs et des facultés adaptées à ses besoins.

Il ne rejette pas *a priori* une programmation normalisée si le standard proposé n'est pas un carcan imposé et que différentes options lui permettent d'avoir l'impression que l'outil dont il dispose est adapté à ses besoins et surtout à sa spécificité.

Il faut pour emporter son adhésion lui fournir des supports lui permettant d'appréhender ce que sera la programmation de son poste.

Des techniques relativement simples comme le chaînage de postes qui permettent, en cas d'occupation, d'acheminer directement les appels vers un

autre poste, deviennent relativement incompréhensibles aux utilisateurs dès lors que l'on veut gérer le cas de plusieurs postes. Dans ce cas, une représentation graphique du cheminement des appels permet de faciliter le dialogue. En guise d'illustration, le schéma suivant permet de suivre les chaînages entre les postes A, B, C et D :



Ce type de réflexion a été mené tout au long du projet, et des schémas de ce type ont été utilisés dans la communication entre les correspondants et l'équipe projets pour permettre aux utilisateurs d'appréhender le fonctionnement de l'outil qu'ils utiliseraient.

### 3.8. Résultats des travaux

Au terme du processus d'association des utilisateurs on constate que 97 % des utilisateurs se répartissent entre deux profils génériques. Les postes dits de service, télécopieur, salle de réunion..., ne sont pas pris en compte dans ce ratio qui ne concerne que les postes attribués à des personnes. Parmi eux :

- 20 % traitent seuls leurs appels avec l'aide éventuelle d'un système de messagerie vocale ;
- 80 % appartiennent à un groupe dit d'entraide et partagent à ce titre une même implication dans le traitement de certains appels.

Au sein de cette dernière population on observe les ratios suivants :

- 20 % des utilisateurs sont filtrés ;
- 15 % des utilisateurs filtrent les appels du groupe précédent ;
- 65 % des utilisateurs ne sont ni filtres ni filtrés.

On ne constate pas de lien particulier entre le métier de l'utilisateur, son positionnement hiérarchique et le profil qui lui est attribué. Il est cependant indéniable que les niveaux hiérarchiques les plus élevés constituent l'essentiel de la population des filtrés.

On observe par ailleurs une stabilité importante au cours du temps dans la répartition des profils.

D'autres expériences similaires menées postérieurement au projet décrit ont montré que les ratios constatés sont globalement identiques dans la plupart des entreprises de service. On note cependant un taux plus important d'utilisateurs isolés quand la mise en place des profils est réalisée postérieurement à la mise en place du système téléphonique. Cela peut être attribué à la difficulté d'impliquer fortement les utilisateurs sur un projet de moindre ampleur.

Ces quelques éléments chiffrés permettent de mesurer l'adhésion des utilisateurs au contenu du projet qui leur était proposé. Il est clair que la mesure réelle de cette adhésion réside dans les progrès permis par ce type de projet dans l'amélioration de l'accueil téléphonique et dans l'intégration de cette fonction au sein d'une démarche d'organisation.

Les projets de remplacements des systèmes téléphoniques peuvent, de manière générale, constituer dans les entreprises des catalyseurs pour mener à bien des projets d'organisation autour de la fonction téléphonie.

#### **4. INDUSTRIALISATION DU PROCESSUS**

La forte écoute des utilisateurs pratiquée tout au long du projet n'a pas été sans conséquences. Par exemple, la forte adhésion des correspondants aux concepts présentés d'organisation téléphonique a conduit à construire des supports de communication, évoqués plus haut, beaucoup plus conviviaux que ceux qui étaient prévus à l'origine. En effet, si la présentation d'un scénario sous forme de maquette est adaptée pour illustrer un mode d'organisation pour quelques personnes, elle n'est pas envisageable pour traiter plusieurs milliers de cas.

Par ailleurs, la masse d'information à traiter rendait indispensable une automatisation dans la génération de ces états.

La complexité technique de réalisation amenait enfin deux constatations supplémentaires :

- l'automatisation du processus entre la collecte des paramètres d'organisation de l'accueil téléphonique et la programmation des systèmes téléphoniques devait être la plus complète possible pour aboutir à un niveau de fiabilité suffisant ;
- le niveau de discours tenu avec les utilisateurs durant le projet modi-

fiat le contenu de la prestation courante d'exploitation en exigeant de nouvelles compétences et de nouveaux modes de dialogue de la part des techniciens d'exploitation.

Ces deux constatations ont amené en fait le débat sur les gains de productivité et l'industrialisation du système mis en place.

Ces questions étaient certes présentes au début du projet et les choix techniques initiaux constituaient déjà une réponse pertinente à cette problématique. La rationalisation du parc de terminaux téléphoniques, l'utilisation d'un seul poste téléphonique par personne alors que près d'un millier d'utilisateurs en possédaient au moins deux permettaient déjà d'optimiser les coûts d'exploitation.

Ces optimisations ne prenaient pas en compte l'augmentation du niveau d'exigence des utilisateurs ni l'évolution de la qualification du personnel d'exploitation qui s'étaient avérées, au fil du projet, nécessaires pour tenir les objectifs initiaux.

L'équipe projet a donc pris en compte dans ses objectifs l'industrialisation de l'ensemble du processus en se basant sur les modes de dialogues qu'elle avait instaurés avec les différents correspondants.

Cette prise en compte s'est traduite par :

- le développement et la mise au point d'un outil informatique assurant la programmation des systèmes en cohérence avec les profils d'organisation retenus et proposant,

comme sous-produit, des informations destinées aux correspondants ;

- la mise en place d'une équipe d'exploitation, constituée en partie à partir des effectifs de l'ancienne équipe et formée aux nouveaux modes de dialogue.

Au-delà, des outils complémentaires ont été mis en œuvre pour compléter les informations fournies initialement et notamment mesurer en fonction d'éléments statistiques tirés du comportement des utilisateurs l'adéquation des profils mis en œuvre.

## **5. EN GUISE DE CONCLUSION**

Quelques années après le déroulement du projet que nous venons de décrire, nous disposons d'un recul suffisant pour savoir si ce qui a été mis en œuvre a permis d'atteindre les objectifs fixés initialement.

Pour mener à bien cette analyse, il est indispensable de revenir aux faits :

- les modes de travail et de dialogue mis en place au cours du projet sont toujours en vigueur au sein de l'entreprise ;
- les profils d'organisation de l'accueil téléphonique définis au cours du projet sont non seulement toujours en vigueur mais ont été aussi implémentés sur d'autres systèmes téléphoniques dont l'entreprise s'est depuis équipée ;
- la répartition des utilisateurs entre les différents profils d'organisation s'est avérée stable durant les années ;

- l'expérience montre que les profils d'organisation de l'accueil téléphonique développés à l'occasion ne sont pas une spécificité de l'entreprise mais constituent une base de réflexion adaptable à toute entreprise quelle que soit l'utilisation qu'elle a de l'outil téléphonique ;
- dès la mise en exploitation du nouveau système, les statistiques d'utilisation ont permis de mesurer l'amélioration de la qualité de l'accueil téléphonique (diminution du nombre d'appels retournant au standard sur occupation ou non-réponse de la personne demandée) ainsi que le taux d'utilisation des principales fonctionnalités du système.

La maîtrise des différentes composantes techniques du projet est incontournable pour pouvoir espérer réussir. Il ne s'agit plus d'imposer des scénarios préalablement testés et validés et de les présenter comme la réponse aux besoins des utilisateurs mais d'entrer dans un réel dialogue pour bâtir ensemble une solution technique qu'il faudra mettre en œuvre.

Il faut, dans cette démarche, valider en permanence le besoin, examiner sa pertinence, trouver la solution technique et vérifier qu'elle n'a pas d'incidence "collatérale". Il faut aussi avoir la capacité d'accepter toutes les remises en cause pertinentes du travail déjà effectué que peut induire la prise en compte de nouveaux besoins et surtout en assumer toute la responsabilité de mise en œuvre une fois qu'elles ont été validées.

La contrepartie évidente des contraintes induites par de tels projets réside dans les aspects nouveaux qu'ils permettent d'aborder. À l'heure où se développent de plus en plus des applications concrètes de téléphonie assistée par ordinateur, l'expérience accumulée au cours de ce projet nous montre que l'organisation de l'accueil téléphonique est un enjeu collectif au niveau des équipes de travail dans lequel la hiérarchie doit s'impliquer de manière importante.

Les chefs de projet qui mettent ou mettront en œuvre ce type de technologie doivent garder à l'esprit que si la maîtrise technique des outils est indispensable, la prise en compte des besoins et l'écoute des utilisateurs le sont tout autant.

Il peut être aussi légitime de s'interroger, compte tenu de l'ancienneté relative du projet, sur la pertinence et la pérennité des choix effectués ainsi que sur leur degré d'actualité en 2001. Dans cette optique deux remarques préliminaires doivent être faites :

- indépendamment de la technicité requise, la démarche privilégiée durant la conduite du projet a été celle du béotien candide cherchant une solution à des problèmes concrets. Cette démarche est en grande partie intemporelle ;
- les questions d'organisation placées au centre de la problématique clients reposent sur des problématiques peu sensibles au temps. Autant les solutions privilégiées peuvent contenir une certaine prise en compte des effets de

mode, autant la démarche à mettre en œuvre en est éloignée.

Il est particulièrement frappant de constater que si, durant ces dix dernières années, les technologies ont profondément évolué, les problématiques relatives à leur mise en œuvre et à leur adaptation aux besoins des utilisateurs n'ont, de leur côté, que peu évolué.

L'autocommutateur téléphonique classique tend de plus en plus à se transformer en un serveur chargé de la

commutation de la voix, les interfaces de communication et de gestion avec les systèmes tendent de plus en plus à être conviviales : les progrès dans ce domaine sont indéniables. La visibilité par l'utilisateur de l'état des programmations qui lui sont attribuées et surtout la faculté offerte à un organisateur de s'assurer de la cohérence globale des programmations d'une équipe ne semblent toujours pas aujourd'hui concerner les constructeurs de systèmes. En clair, les solutions adoptées à l'époque sont toujours d'actualité.

## ANNEXE 1 : IDENTIFICATION DES SOUS-PROJETS

La présente annexe donne l'identification des sous-projets retenus.

### 1. Détermination des objectifs

Le but de ce sous-projet était de valider de manière formelle, avec l'ensemble des intervenants, les objectifs poursuivis de façon à ce que les conclusions retenues constituent, pour le reste du projet, une base identifiée et incontestable.

Il s'agissait en particulier de valider de manière claire que le projet était avant tout un projet d'organisation centré autour des besoins des utilisateurs – “ensemble nous changeons de système” – et non un projet purement technique au cours duquel il fallait éviter toute perturbation des utilisateurs, “nous changeons de système mais vous ne vous apercevrez de rien”.

### 2. Coordination avec le projet de rénovation du site principal

Il s'agissait de définir les points d'interaction entre les deux projets pour connaître les implications éventuelles d'un retard de l'un sur l'autre, d'identifier la nature et le coût des mesures de contournement, ainsi que la date de mise en œuvre des scénarii de contournement.

### 3. Infrastructures de transmission

L'objectif était de déterminer aussi bien le raccordement du réseau téléphonique de l'entreprise à celui de

France Télécom mais aussi l'infrastructure de transmission entre les sites (câbles privés, fibre optique, transmission hertzienne ou laser, offre sur mesure de France Télécom...).

### 4. Stratégie de mise en œuvre

Cette phase était particulièrement cruciale puisqu'il s'agissait d'identifier d'un point de vue quantitatif et qualitatif l'ensemble des sous-ensembles fonctionnels concourant à la fonction téléphonie et de déterminer, pour chacun d'entre eux, une stratégie de migration vers la nouvelle architecture.

Cette phase nécessitait en particulier de dépasser les aspects techniques du fonctionnement d'un système ou d'un sous-système pour analyser et comprendre la manière dont les utilisateurs s'en servaient et à quels besoins fondamentaux de communication son usage répondait.

### 5. Travaux d'infrastructure

Il s'agissait d'identifier, puis d'assurer le suivi des différents aménagements de locaux nécessaires à la mise en place des nouveaux systèmes téléphoniques.

### 6. Fonctionnalités et paramétrages

Ce sous-projet comportait à la fois une partie technique relative au paramétrage des systèmes et une composante organisationnelle importante

destinée à déterminer des profils d'organisation de l'accueil téléphonique.

Dans la pratique, l'implication importante des utilisateurs a nécessité d'importants moyens techniques, pour maquetter les schémas d'organisation proposés, les soumettre à la validation des utilisateurs, prendre en compte leurs remarques et suggestions pour in fine les transcrire dans des paramètres techniques spécifiques au système à mettre en œuvre.

## **7. Tests avant mise en service**

L'objectif était de définir puis de réaliser l'ensemble des tests préliminaires à la mise en service, pour garantir, le jour J, une exploitation optimale.

## **8. Mise en service**

Il s'agissait de définir l'infrastructure à déployer du jour de la mise en service jusqu'à la transmission du projet au service d'exploitation.

## **9. Association des utilisateurs**

Ce sous-projet regroupait l'ensemble des tâches relatives à la gestion des relations avec les utilisateurs pour les associer de manière forte au projet.

## **10. Formation**

Le sous-projet concernait toutes les actions de formation nécessaires à une bonne utilisation du système, aussi bien pour les populations spécialisées, exploitants ou personnels du standard, que pour les utilisateurs.

## **11. Organisation de l'exploitation**

Le but de ce sous-projet était d'identifier toutes les actions relatives à l'exploitation des nouveaux systèmes pour tenir à la fois les objectifs de maîtrise des coûts et ceux de qualité de service tout en prenant en compte l'apport technologique induit par les nouveaux équipements.

## ANNEXE 2 : ORGANISATION DES SOUS-PROJETS

### 1. Contenu d'un sous-projet

Pour chaque sous-projet, les éléments suivants étaient définis :

- cahier des charges du sous-projet : objectif poursuivi ;
- tâches élémentaires constitutives du sous-projet : enchaînement des différentes étapes pour parvenir à l'objectif ;
- nom du responsable : interne ou externe à l'entreprise ;
- liste des intervenants ;
- identification des sources d'expertise : interne ou externe à l'entreprise ;
- charge de travail prévue pour chaque intervenant ;
- calendrier des différentes phases.

Chaque phase élémentaire était définie de manière analogue.

### 2. Exemple de contenu d'un sous-projet

Le paragraphe ci-dessous donne, à titre d'exemple, le contenu du sous-projet intitulé "détermination des objectifs" :

1. Le sous-projet était composé des phases suivantes :

- qualification de l'existant ;
- détermination des objectifs généraux de l'entreprise ;
- identification des objectifs fixés au travers du projet de remplacement du système téléphonique ;
- planning prévisionnel et charges estimées ;
- synthèse.

2. Cinq intervenants étaient prévus (deux externes à l'entreprise, trois internes), leur charge était estimée à 26 jours, le sous-projet s'étalait sur 8 semaines et 3 sources d'expertise, internes à l'entreprise, étaient identifiées. Les cinq phases étaient placées sous la responsabilité de trois intervenants dont un interne à l'entreprise.

3. Son cahier des charges était ainsi libellé :

*Qualifier l'existant, examiner son degré d'adéquation avec les objectifs de l'entreprise et déterminer les objectifs fixés au travers de l'opération de changement d'autocommutateur téléphonique, dans les domaines suivants :*

- amélioration de l'organisation ;
- amélioration du niveau d'utilisation ;
- optimisation des coûts.

### ANNEXE 3 : DOCUMENTATION DE RÉFÉRENCE

Afin d'aboutir à une documentation lisible et à une rédaction facile il avait été décidé d'utiliser des documents modèles situant le document dans le contexte du projet. On peut citer à titre d'exemple :

- le **compte-rendu de réunion** mentionnait en première partie les décisions prises. Le but recherché était d'éviter les comptes-rendus de types événementiels ou reproduction des propos échangés, de lecture souvent difficile et où l'essentiel n'apparaît pas toujours de manière claire. L'autre objectif était d'inciter à la prise de décision l'ensemble des participants à une réunion ;
- le **point d'avancement** accordait une place importante aux éléments bloquants et aux décisions attendues pour les pallier ;

- les **rapports d'études** rappelaient l'identification du problème, les hypothèses effectuées, les solutions possibles et leur analyse, puis la solution proposée.

Chaque document devait mentionner en clair :

- le sous-projet concerné ;
- la phase concernée ;
- le nom du responsable de la phase ;
- la date d'édition ;
- la version du document ;
- le type de document.

Des délais étaient impartis aux destinataires pour faire leurs éventuelles remarques de modification ou d'enrichissement des documents diffusés.

## ANNEXE 4 : LE PROJET EN CHIFFRES

Durée du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 mois</li> </ul>
Organisation du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onze sous-projets</li> <li>• Cinquante tâches élémentaires</li> </ul>
Comité de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux intervenants (un interne et un externe) affectés en permanence au projet</li> <li>• Six Directions représentées au Comité :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatique</li> <li>• Organisation</li> <li>• Secrétariat général</li> <li>• Communication</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Financier</li> </ul> </li> </ul>
Intervenants principaux hors utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huit intervenants internes à l'entreprise</li> <li>• Trois intervenants externes à l'entreprise</li> <li>• Six cents journées de travail hors pilotage</li> </ul>
Intervenants représentant les utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cent vingt interlocuteurs</li> <li>• Six cents journées de travail</li> </ul>
Fonds documentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équipe projet :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonds général : 3 000 pages</li> </ul> </li> <li>• Représentants utilisateurs             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet</li> <li>• Support pour la collecte des données</li> <li>• Documentation de référence sur les facultés du système téléphonique</li> </ul> </li> <li>• Utilisateurs             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notice d'utilisation personnalisée : 5 000 exemplaires</li> <li>• Guide d'utilisation de la messagerie vocale : 3 000 exemplaires</li> </ul> </li> </ul>
Réunions de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation du projet au Comité de Direction de l'entreprise</li> <li>• 15 réunions du Comité de pilotage</li> <li>• 20 réunions avec les chefs de département</li> <li>• Avec les représentants des utilisateurs :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 séances de formation</li> <li>• 3 réunions de suivi</li> <li>• 200 réunions individuelles de travail</li> </ul> </li> </ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux mille utilisateurs formés à l'utilisation du poste téléphonique et aux caractéristiques de leur profil d'accueil</li> <li>• Mille journées de formation</li> </ul>
Journal interne de l'entreprise (4 pages)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une édition spéciale présentant le projet, ses enjeux, le planning de réalisation et quelques chiffres significatifs de la téléphonie de l'entreprise</li> <li>• Deux articles sur l'avancement du projet</li> </ul>
Aménagements d'espace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle de démonstration</li> <li>• Quatre salles de formation</li> </ul>