

Exploration croisée des normes ISO 9001, ISO 10018, ISO 18295-1 et la norme XP CEN/TS 16880 pour des CCC performants en mode de travail pendulaire

Sabouk Lalla Najwa

Laboratoire QUALIMAT-GRTE-DROIT- SOCIETE
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales.
Université Cadi Ayyad. Marrakech-Maroc

Sidmou Mohamed Larbi

Laboratoire QUALIMAT-GRTE-DROIT- SOCIETE
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales.
Université Cadi Ayyad. Marrakech-Maroc

Résumé : L'offshoring est l'un des secteurs promoteurs à la croissance de l'économie marocaine, La certification des process a été une solution pour atténuer les conflits entre les partenaires. Toutefois, le développement de l'offshoring est contrarié par les relations interpersonnelles informelles entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (SABOUK et SIDMOU, 2021). La gestion de la relation client occupe une place stratégique dans la relation de l'entreprise avec ses partenaires. La croissance exponentielle des centres de contacts clients -CCC- témoigne de la volonté des entreprises de maintenir l'interactivité en temps réel et de maintenir la qualité des prestations à la hauteur des exigences de leurs clients. En revanche, la mise en place d'un système de management de qualité a permis d'apporter aux donneurs d'ordres des éléments pour mesurer la qualité de service rendu par les collaborateurs. Le système de management qualité adopté est une succession d'un ensemble des normes traitant la qualité des prestations de services dans les centres de contacts clients (NF X 50-798 (2003), NF EN 15838 (2009), NF 345-V5 (2010), NF EN 15838 (2010), 18295 (2017)). L'objectif de cet article consiste à porter un regard sur la révision de la norme ISO 18295-1, en tenant compte le contexte du travail pendulaire avec l'exigence de l'engagement personnel (FD ISO 10018-2020) et l'exploration de la norme XP CEN/TS 16880 pour le développement de la culture d'excellence de service.

Mots-clés : CCC, prestation de service, management de qualité, normes de certification.

Abstract: Offshoring is one of the sectors promoting the growth of the Moroccan economy. The certification of processes has been a solution to mitigate conflicts between partners. However, the development of offshoring is hindered by the informal interpersonal relations between the principal and the subcontractor (SABOUK and SIDMOU, 2021). Customer relationship management occupies a strategic place in the company's relationship with its partners. The exponential growth of customer contact centers -CCC- testifies to the desire of companies to maintain interactivity in real time and to keep the quality of services up to the standards of their customers. On the other hand, the implementation of a quality management system has made it possible to provide clients with elements to measure the quality of service provided by employees. The quality management system adopted is a succession of standards dealing with the quality of services in customer contact centers (NF X 50-798 (2003), NF EN 15838 (2009), NF 345-V5 (2010), 18295 (2017)). The objective of this article is to take a look at the revision of the ISO 18295-1 standard, taking into account the context of pendular work with the requirement of personal commitment (FD ISO 10018-2020) and the exploration of the XP CEN/TS 16880 standard for the development of the service excellence culture.

Keywords: CCC, service delivery, quality management, certification standards.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7484078>



1. Introduction

Le développement de la qualité est un facteur de différenciation et un avantage concurrentiel qui permet à l'entreprise de se démarquer. La mise en place d'un plan d'amélioration de la qualité de service permet de répondre aux objectifs fixés par l'entreprise et au même temps, aux attentes des clients. Toutefois, pour mieux connaître les attentes d'un client, la méthode « parcours client » consiste à décrire la démarche poursuivie par un client pour obtenir l'information ou bien, faire une réclamation.

La qualité d'une prestation de service s'explique dans un premier temps par la rapidité de la prise en charge, afin de rassurer le client. En conséquence, pour définir les indicateurs de mesure de la qualité de service, cela suppose la mise en œuvre d'un système de mesure continu de l'activité.

En fait, dans le cadre de l'optimisation de la qualité du contact, les études antérieures ont principalement porté sur la satisfaction clients. Toutefois, la satisfaction est une question toujours au centre de la relation entre un donneur d'ordres et un sous-traitant.

En revanche, face à une forte demande de la gestion de la relation client, la mise en place d'un système de management de qualité a permis d'apporter aux donneurs d'ordres des éléments pour mesurer la qualité de service rendu par les collaborateurs. Ce SMQ est basée sur une succession d'un ensemble des normes traitant la qualité des prestations de services dans les centres de relations clients (NF X 50-798 (2003), NF EN 15838 (2009), NF 345-V5 (2010), NF EN 15838 (2010), 18295 (2017)).

Les exigences de ces normes sont axées autour des exigences relatives à la satisfaction client avec une amélioration continue des prestations de service.

L'adoption du mode de management hybride par la plupart des organisations nécessite la mise en place d'un nouveau système de mesure de la qualité de service, en tenant compte les nouveaux paramètres de télétravail.

En effet, la norme FD ISO 10018 (2020) apporte quelques éléments de réponses. Elle décrit les exigences relatives à l'engagement du personnel. Elle constitue une évolution de la norme NF EN ISO 9001 (2015) qui est spécifique aux exigences relatives au système de management de la qualité pour accroître la satisfaction des clients en conformité aux attentes client et aux exigences légales et réglementaires applicables. Elle constitue également l'extension de la norme FD ISO 10018 (2012) qui représente les ligne directrices pour l'implication et les compétences du personnel. La problématique de cet article est la suivante : *comment maintenir la qualité des prestations de service des centres de contact client dans le contexte de travail pendulaire ?*

À travers cet article, nous essayons de faire une lecture croisée des normes pouvant conduire les CCC à une amélioration continue. L'objectif consiste à porter un regard sur la révision de la norme ISO 18295-1 en tenant compte le contexte du travail pendulaire avec l'exigence de l'engagement personnel, (FD ISO 10018-2020) et l'exploration de la norme XP CEN/TS 16880 pour le développement de la culture d'excellence de service, dont le but est d'atteindre l'enchantement du client. Autrement dit, analyser l'apport de ces normes pour le développement de la position des centres de contacts clients CCC, en augmentant l'engagement, la productivité, la qualité de service et l'innovation.

2. Les enjeux de développement des normes relatives au management dans les CCC :

Depuis des années, l'usage du téléphone est devenu omniprésent dans les entreprises, les centres de relation clients ont augmenté pour assurer une prestation de service de qualité, que ça soit connaître les exigences des clients ou associés un service aux produits (assistance, SAV...). La mise en place d'une démarche de développement de la qualité est associée au développement de la productivité relationnelle de l'entreprise. Le centre de relation clients (CRC) est devenu un outil pour mesurer et évaluer la satisfaction client (Hermel Laurent, 2019).

Les enjeux de développement de la relation client sont nombreux. En effet, la relation client est un élément importance pour améliorer la compétitivité de l'entreprise en terme de réactivité et d'agilité vis-à-vis des exigences des clients. En fait, connaître et anticiper les exigences nécessite un accompagnement au quotidien pour être à jour sur les besoins.

Améliorer l'offre de l'entreprise passe par l'amélioration des services annexes. Le CRC devient un véritable outils de fidélisation pour se différencier de la concurrence.

La mesure de satisfaction client devient l'ultime enjeu de la mise en place d'un CRC, grâce à la réalisation des enquêtes de satisfaction de façon ponctuelle et régulière.

2.1. La préservation de la relation client par la qualité de service

Le recours à l'amélioration de la qualité de service de centre de relation client a débuté par l'apparition de la première norme NF X50-798 en 2003, jusqu'au la norme NF EN ISO 18295.

La certification ISO 18295-1 s'inscrit dans une dynamique qualitative qui décrit la démarche de qualité pour répondre aux exigences clients.

Toutefois, la recherche de développement permanent de la qualité de la relation client a montré que la relation client est composée de deux maillons. D'une part, la relation entre le centre de contact clients CCC et le client, ainsi que le centre de contact client CCC et le donneur d'ordres, en d'autre part la relation entre le donneur d'ordres et le client. Pour parvenir à répondre aux attentes de chaque partenaire de cette relation, la normes ISO 18295 (2017) permet de parvenir à la satisfaction du donneur d'ordres et du client et de spécifier les exigences concernant le centre de contact client (CCC).

La norme ISO 18295¹ est composée de deux parties ; ISO 18295-1 et ISO 18295-2.

ISO 18295-2 permet de garantir que la gestion de dispositions avec des CCC respectant les exigences exprimées dans la norme afin de garantir systématiquement les attentes clients.

La figure suivante spécifie les relation entre ISO 18295-1 et l'ISO 18295-2.

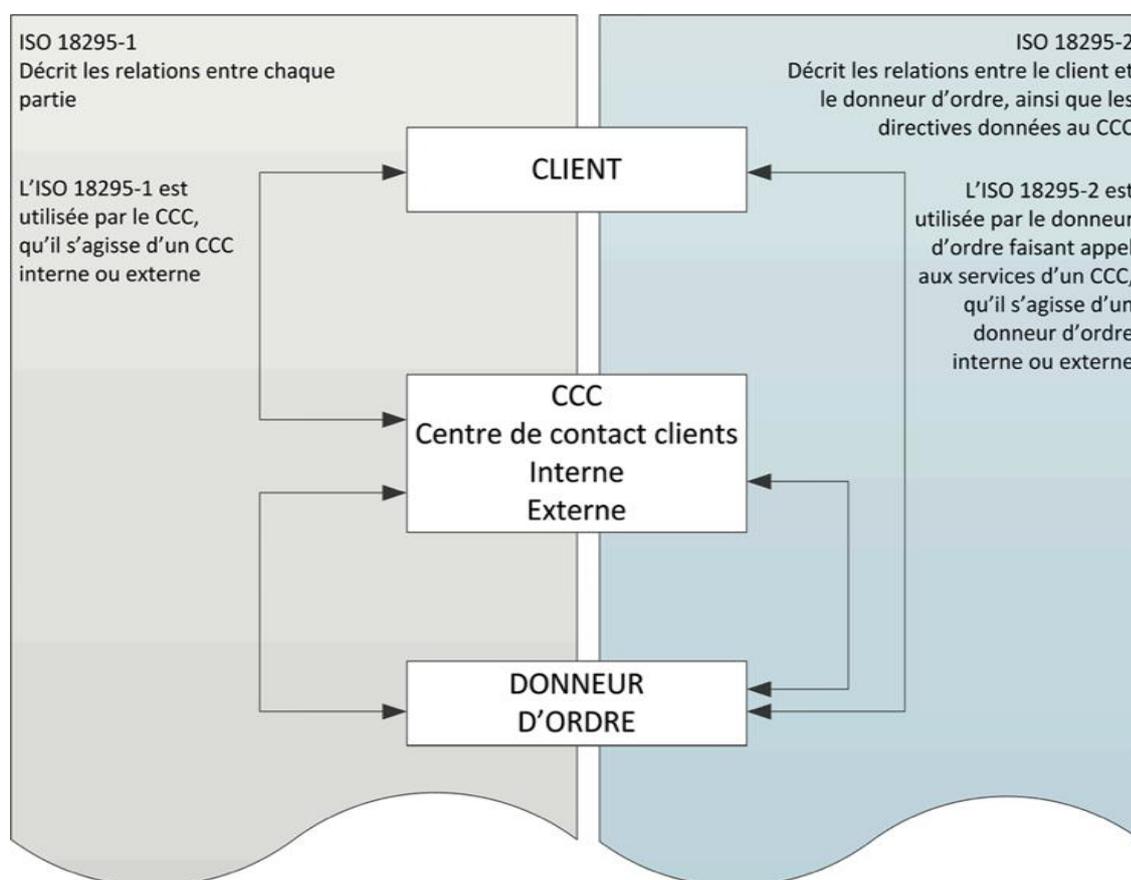


Figure 1: Relations entre ISO 18295-1 et ISO 18295-2.

Source : NORME INTERNATIONALE 18295-1, Centres de Contact Clients- Partie 1 : Exigences relatives aux centres de contact clients. Première édition 2017-07.

La norme ISO 18295-1 spécifie le cadre qui a pour objectif d'aider les centres de contact clients à délivrer aux donneurs d'ordres et eux clients des services permettant de répondre à leurs exigences et même les dépasser. Elle décrit les principes suivants :

¹ homologuée par décision du Directeur Général d'AFNOR en Août 2017 Avec la Partie 2 de la NF EN ISO 18295, remplace la norme homologuée NF EN 15838 (indice de classement : X 50-798), de décembre 2009.

- Communication d'information ;
- Mesure et contrôle de l'expérience client ;
- Traitement de réclamations ;
- Protection de client ;
- Leadership à l'écoute ;
- Ressource humaine.

Cependant, avec l'évolution des pratiques du télétravail dans les centres de contact client, il est essentiel de mettre en place un référentiel qui définit la politique adéquate du télétravail, selon les enjeux organisationnels, opérationnels, sanitaires et psychosociaux. L'objectif consiste à agir sur le maintien de la qualité de service, en tenant compte le mode de travail hybride.

2.2. Le maintien de la qualité et les impératifs du télétravail.

Selon Krebs Geneviève (2022), la politique de télétravail s'inscrit dans un cadre de management où la règle est posée en toute transparence, grâce à la confiance qui règne au sein de l'organisation. La politique du télétravail doit être explicite pour permettre à toute l'équipe d'être rassurée et doit évoquer les points suivants :

- Définir le cadre (horaires, le temps de pause, la durée de travail..)
- Définir les responsabilités
- Définir les moyens mise en place pour permettre le travail à distance.
- Fixer les objectifs attendus
- Définir l'organisation et la mise en œuvre du télétravail
- Indiquer les limites en heures supplémentaires.
- Définir les règles de la sécurité des données
- Présenter la relation collective et les modes de communication.
- Indiquer l'aspect légale.

Toutefois, le grand challengeur du mode de management hybride consiste à parvenir au maintien de la qualité des services dans le cas de télétravail. En effet, la mise en place d'un système de mesure de la qualité de service est un outil stratégique pour réviser en permanence les indicateurs de mesure de la performance. Néanmoins, dans le cadre du travail à distance, les indicateurs de mesure de la qualité sont plus qualitatifs que quantitatifs, avec de nouveaux paramètres et une nouvelle orientation.

L'entretien d'une relation client de qualité est le fruit d'une culture d'excellence service intégrée au sein des organisations, pour obtenir l'enchantement du client.

2.3. De la qualité à l'excellence de service.

Le modèle d'excellence de service décrit dans la norme XP CEN/TS 16880, indique que pour atteindre l'enchantement du client, dans un premier temps, il faut créer une expérience client extraordinaire grâce à la conception et le renouvellement des services proposés. Cette expérience doit être pensée selon quatre volets.

Au niveau stratégique, atteindre l'excellence de service doit faire partie de la vision et de la stratégie globale avec un engagement de la direction.

Au niveau opérationnel, le management doit être conçu par la mise en place des processus liés aux expériences clients et l'intégration de ce principe dans toute la structure organisationnelle, grâce à un système de surveillance des activités et des résultats de l'excellence service.

L'implication des collaborateurs à la vision stratégique est le fruit des influences de la culture instaurée qui devient une source d'inspiration pour les collaborateurs. Au niveau culturel, l'engagement des collaborateurs passe par l'instauration de la culture d'excellence de service.

Enfin, atteindre l'enchantement du client doit s'inscrire dans un cycle d'innovation basé sur la recherche permanente de la compréhension des besoins et des attentes clients, grâce à un management d'innovation orienté vers l'excellence du service. La figure suivante représente le modèle d'excellence de service.

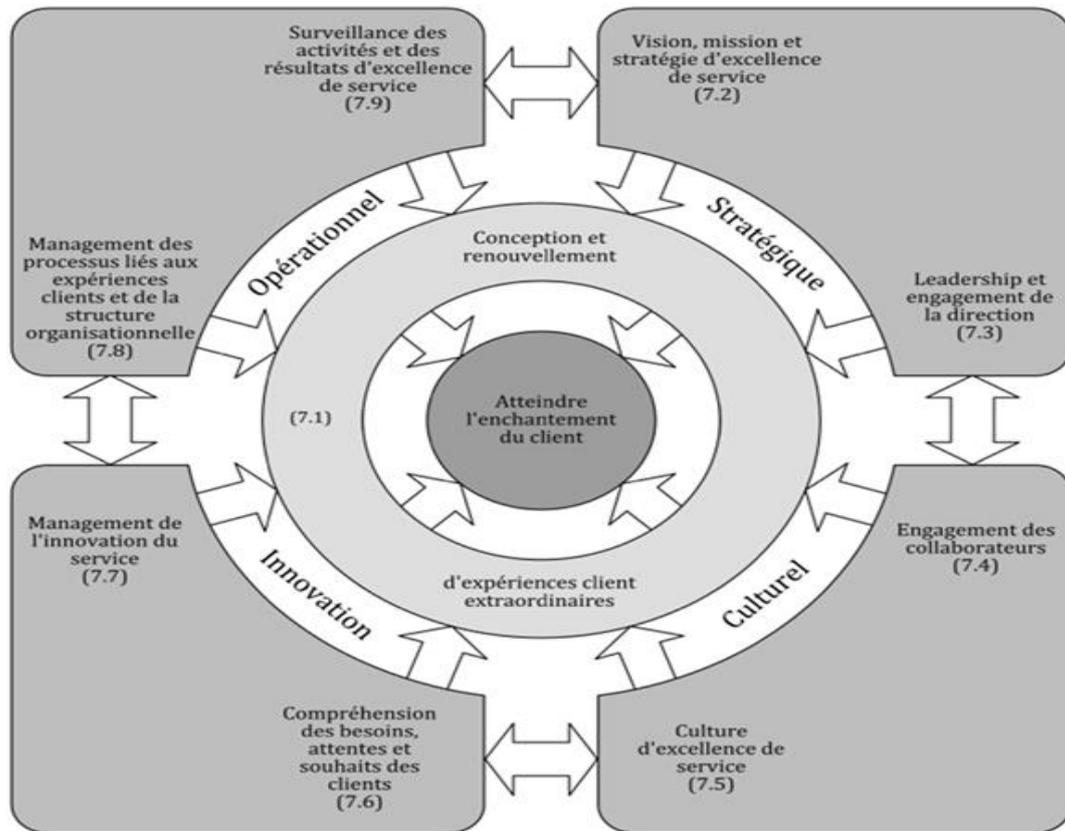


Figure 2 : Modèle d'excellence de service

Source : norme XP CEN/TS 16880, Excellence de service – Créer une expérience client extraordinaire par l'excellence du service.

2.4. L'intérêt de la démarche « parcours client » pour l'amélioration de la qualité.

La mesure de la qualité de service offerte permet d'évaluer l'écart entre les objectifs fixés et les objectifs réalisés.

Les objectifs de la relation client dépendent du choix stratégiques de l'entreprise. La mise en place d'un CRC peut être pour augmenter les ventes, valoriser l'image de l'entreprise, personnaliser la relation client, réduire les coûts ou bien, fidéliser la clientèle.

Pour parvenir à mieux servir le client, la méthode du « parcours client » consiste à se mettre à la place de ce client et décrire ses attentes. Cette méthode amène souvent à décrire différents parcours possibles qui peuvent exprimer la résolution des problèmes.

Les étapes d'un parcours client sont présentent dans la figure suivante :

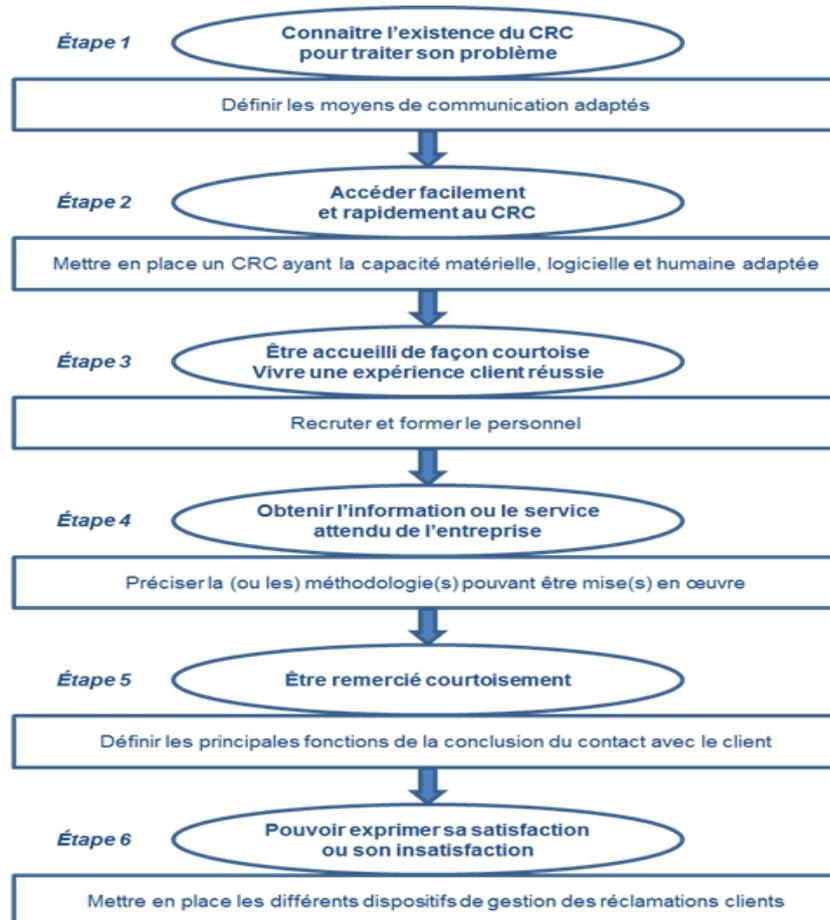


Figure 3 : Parcours client pour un CRC.

Source : adapté de L. Hermel, *Centre d'appels, centre de relation client*, coll. « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR, 2010.

Selon Hermel Laurent (2020), les attentes d'un clients peuvent être résumées en cinq :

- **Accès facile** et à moindre coût, par l'obtention des informations, rejoindre le SAV ou au service des réclamations et connaître la tarification des services.
- **Prise en charge rapide**, c'est un enjeu majeur qui rassure le client, il est mesuré par le temps de réponse, le temps d'attente et la qualité de l'intervention du téléconseiller. Donc, la qualité de service passe par la mise en place d'un système de mesure en continu de l'activité.
- **Bon traitement de la demande**, premier critère d'un bon traitement est l'usage d'un langage compréhensible, en évitant un langage trop technique. Le client cherche toujours être rassuré par un accueil professionnel chaleureux, par des réponses fiables avec un délai de traitement bref toléré par le client. La qualité de traitement de la demande passe par le recrutement des collaborateurs dont les compétences sont adaptées à la technicité de réponses attendues par la clientèle.
- **Prise de congé courtoise**, c'est une étape délicate d'un appel, il consiste à donner une bonne impression afin d'inciter le client à faire un nouvel appel. Il faut s'assurer que le client a bien entendu et il est satisfait de la réponse apportée,
- **Possibilité d'exprimer facilement sa satisfaction ou insatisfaction**, la réclamation est une situation de mécontentement exprimée par le client, soit la non satisfaction des produits ou bien, des services. La qualité de service nécessite la mise en œuvre d'une démarche de traitement de réclamations. Pour mesurer la satisfaction d'un client mécontent, il faut remonter les informations internes, traiter les réclamations clients et étudier la satisfaction des clients. La

remontée d'informations est une mine d'or qui permet de capitaliser les expériences pour améliorer les services et apporter des solutions aux problèmes signalés.

Pour mieux satisfaire les clients, l'entreprise doit développer sa capacité d'écoute et de favoriser l'interactivité avec les clients, grâce à un système de remontée d'informations fiable, c'est le rôle des téléconseillers de réussir cette mission. Il est donc primordial d'investir dans le personnel en contact direct avec les clients. En effet, le développement des compétences techniques doit être couplé au développement des compétences comportementales, en particulier sur le niveau de l'engagement et de la culture d'excellence de service pour développer l'enchantement des clients.

Maintenant la question qui se pose : comment atteindre l'enchantement du client avec une équipe à distance ? quelles sont les facteurs humains sur lesquelles faut-il agir pour maintenir la qualité en travaillant à distance ?

3. Les principaux axes d'un système de management de qualité dans les CCC.

L'objectif de mettre en place un système de management qualité est d'améliorer la qualité des produits et des prestations et également de réaliser une performance durable.

Les normes relatives au système de management qualité permettent de définir les concepts, les exigences et les lignes directrices pour l'amélioration des performances.

La norme ISO 9001 (2015) est une norme internationale qui est relative aux bonnes pratiques du management, elle vise à assurer la satisfaction client avec un approche d'amélioration continue.

Cette norme a été révisée plusieurs fois depuis sa publication, ISO 9001 (1987) décrit les procédures, ISO 9001 (1994) relative aux actions préventives, ISO 9001 (2000) intègre l'approche processus – PDCA, ISO 9001 (2008) décrit les actions à entreprendre pour impliquer le personnel et enfin, ISO 9001 (2015) décrit les risques et opportunités.

Le norme ISO 9001 (2015) repose sur sept principes :

- L'orientation client
- Le leadership
- **L'implication du personnel.**
- L'approche processus
- L'amélioration continue
- La prise de décision fondée sur des preuves.
- Le management des relations avec les parties intéressées.

Cette norme est reconnue valable pour la réalisation d'un audit de certification. Néanmoins, elle reste généraliste, adaptée à tous types d'organisation.

Le troisième principe de la norme ISO 9001 (2015) -l'implication du personnel- est l'un des lignes directives ayant une grandes importances dans les activités des CCC à distance, vue que sa nature est spécialement basée sur les prestations des services, dont le personnel est la clef majeure de la performance.

La norme ISO 10018 (2012) a été conçue pour fonctionner avec la norme ISO 9001, afin d'aider les organisations à impliquer leur personnel. Elle présente le processus de développement de la participation des personnes.

3.1. Contribution de l'engagement personnel à la performance globale.

L'analyse des apports de la norme ISO 10018 est un atout fondamentale pour mettre en valeur les compétences de chaque membre à l'organisation avec une vision stratégique et continue.

La norme ISO 10018 présente les recommandations pour l'engagement du personnel, en tenant compte les difficultés à encourager les collaborateurs et à adopter les systèmes de management de qualité. Selon Mougin Yvon (2020), « *l'engagement du personnel se manifeste par l'implication émotionnelle dont il fait preuve par rapport à l'organisme et à ses objectifs* ». En fait, cette implication émotionnelle conduit à l'engagement relatif à la qualité.

Toutefois, l'engagement d'un collaborateur vis-à-vis des objectifs de l'entreprises n'est pas une demande à faire aux collaborateurs. Mais, il est le fruit d'une culture d'entreprise, des valeurs et croyances partagées entre l'entreprise et ses collaborateurs. Ainsi, l'engagement du personnel devient un moteur d'énergie pour conduire à la performance globale.

En effet, la performance d'un système de management de la qualité dépend en premier lieu de l'implication de personnes compétentes aux orientations stratégiques et opérationnelles de l'organisation. Il est essentiel d'identifier et de développer les connaissances, les aptitudes et le comportement des personnes pour aboutir à l'implication effective et collective. La norme ISO 10018 fournit des lignes directrices des facteurs humains qui influencent l'implication et les compétences des personnes, et créent de la valeur pour atteindre les objectifs. Cette norme est fondée sur une approche stratégique basée sur les processus.



Figure 4 : Processus stratégique pour l'implication et la compétence des personnes.

Source : ISO 10018, *Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* (2012).

3.2. De la gestion des compétences au perfectionnement collectif.

La norme ISO 10018 est l'évolution de la norme ISO 10015 (2019) qui indique les lignes directrices pour la gestion des compétences et le développement des personnes. L'amélioration des compétences et le perfectionnement devraient être un travail collectif. D'abord, à travers des formations qui visent à renforcer l'implication du personnel dans l'élaboration des stratégies. Par conséquent, cette implication accroît le sentiment d'engagement.

La norme ISO 10018 (2012) a été également conçue pour compléter la norme ISO 9001 (2015). Le défi majeur de l'instauration de la démarche qualité dans une organisation est la difficulté d'encourager les gens à s'engager. La mise en œuvre d'une démarche qualité nécessite d'agir sur la perception des collaborateurs vis-à-vis de la notion de la qualité, car ils considèrent la qualité comme un ensemble de directives qu'il faut mettre en place pour être conforme aux exigences. Tandis que la qualité est simplement la meilleure façon de faire le travail correctement.

Une mauvaise communication sur les objectifs est un obstacle à la réussite d'une démarche qualité aussi, un manque de formation et du temps consacré à la maîtrise des directives constitue un obstacle d'engagement du personnel. Faire appliquer un référentiel nécessite d'abord un changement de paradigme et un changement du mode de management.

La particularité de cette norme est de décrire les actions du leadership pour l'amélioration de l'implication du personnel. Pour cela, des facteurs humains doivent être vérifiés. Le premier facteur est la **communication**, ensuite **l'engagement de l'organisation** a amélioré le partenariat entre les collaborateurs et les managers pour favoriser la collaboration et le travail collectif.

Enfin, le **sens de créativité** permet à l'organisation de se différencier sur le marché. (Peter Merrill 2013).

La participation du personnel dans le management du système de la qualité est le fruit de la croyance collectif et un engagement émotionnel.

3.2.1. Gestion de l'implication du personnel et des compétences.

L'implication du leadership dans la mise en place de la stratégie d'implication personnel consiste à mettre en place un processus d'acquisition des compétences et l'implication du personnel. L'engagement de l'organisation permet de favoriser la collaboration et le partage entre les collaborateurs et les managers. Car, lorsque les collaborateurs sont plus engagés, ils sont plus épanouies et donc, plus efficace. De même, les managers doivent être plus engagés à mieux comprendre les attentes de leur personnel grâce aux échanges réguliers.

Le processus d'acquisition de l'implication du personnel et des compétences est décrit dans la figure suivante :

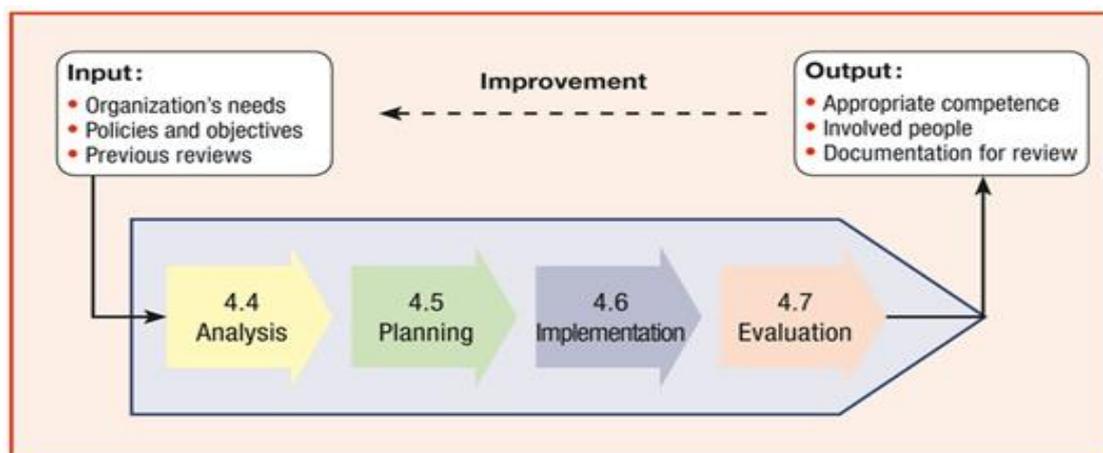


Figure 5 : Processus d'acquisition de l'implication du personnel et des compétences.

Source: ISO 10018, *Management de la qualité — Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* (2012).

Le processus est basé sur quatre étapes. **L'analyse** d'acquisition des compétences de l'implication des personnes passe par l'identification des besoins et la mise en place d'un système d'évaluation de l'implication personnel. Ensuite, **la planification** de l'implication du personnel et des compétences nécessite une planification organisationnelle, en terme d'objectifs, des responsabilités, des ressources et des délais de réalisation. **La mise en œuvre** des plans d'implication personnel est fondé sur les compétences comportementales. Enfin, un système d'**auto-évaluation**.

Les facteurs humains qui contribuent à l'implication des personnes dans un système de management de qualité, avec une orientation innovation sont les suivants (Peter Merrill 2013):

- La communication
- Le recrutement
- La sensibilisation
- L'engagement de la direction
- Le travail d'équipe et collaboration
- La responsabilité et l'autorité
- La créativité et l'innovation
- La reconnaissance et la récompense

ISO 10018 a été améliorée entre la première édition (2012) et la deuxième édition (2020), en intégrant les **causes de la non-implication du personnel**. L'instauration d'un système de management passe d'abord par la diffusion des valeurs et des principes qui constituent la culture de l'organisation. Cette culture devient une source d'inspiration. L'engagement ne peut pas être une liste de directives à

communiquer au personnel, mais grâce à un leadership à l'écoute que les valeurs peuvent être transmises.

Un personnel motivé, bien formé pour le développement des compétences comportementales permet à l'organisation d'atteindre ses fins, à savoir ; avoir un personnel productif et dynamique. Donc, agir sur le développement des compétences est plus important pour favoriser l'auto-contrôle que de mettre un système de contrôle pour mesurer et analyser les résultats.

Le tableau suivant présente l'ensemble des clauses de l'édition 2012 et l'évolution de l'édition 2020.

Tableau 1 : Comparaison entre V 2012 et V 2020.

ISO 10018 (2012)	ISO 10018 (2020)
-- Gestions de l'implication et compétences du personnel.	– Le contexte de l'organisation et la culture de la qualité.
– Responsabilité de la direction.	– Le leadership.
– Gestion des ressources.	– La planification et la stratégie.
– Réalisation de production.	– Formation et développement.
– Mesure, analyse et amélioration.	– La connaissance et la sensibilisation.
	– Les compétences.
	– L'amélioration.

Le référentiel ISO 10018 (2020) montre le processus de développement de la participation des personnes, en identifiant les problèmes générés à cause de la non-implication et en spécifiant les mesures pour surmonter les difficultés.

D'un point de vue d'innovation, les actions du leadership vise à améliorer l'implication des personnes, dans un cadre où les personnes peuvent influencer les décisions et les actions concernant leurs emplois. Le processus de l'implication des personnes se développent grâce à un ensemble de facteurs humains tel que, la communication pour favoriser la compréhension et l'implication partagée.

L'engagement est une qualité mutuellement partagée entre les gestionnaires et ses employés pour améliorer le partenariat et développer la compréhension partagée.

Pour favoriser l'engagement du personnel, le référentiel ISO 10018 (2020) traite six domaines essentielles :

Le contexte de l'organisation et la culture de la qualité : La culture fait référence aux croyances et aux comportements qui déterminent la façon dont les collaborateurs et la direction interagissent. La culture est souvent implicite, c'est un ensemble des traits cumulés des personnes impliqués et développés au fil du temps. Le développement de nouvelles approches de qualité est un élément fondamental pour définir l'identité professionnelle.

Le management doit être conçu pour établir des valeurs partagées.

L'établissement d'une culture de la qualité nécessite de mettre en place un ensemble de mesures :

- Intégration de la qualité dans les écrits.
- Alignement du comportement de la direction aux écrits sur la qualité.
- La diffusion des valeurs à travers toute la structure organisationnelle.
- Mise en place d'un système de communication pour transmettre la culture de la qualité.
- Mesure de l'impact de la culture de la qualité sur le travail quotidien.
- L'instauration d'une culture de la qualité puissante et positive influence le comportement des collaborateurs vers une vision de performance spécifique.

Le leadership : Il consiste à créer un environnement propice dans lequel les personnes peuvent s'impliquer pour la réalisation des objectifs. Le rôle du leadership est de donner une orientation claire de la démarche de travail et de tracer le chemin vers la réalisation des objectifs. Pour le leadership, il ne

suffit pas de définir les objectifs stratégiques ou bien de mobiliser les ressources pour atteindre les résultats attendus, en jouant un rôle tactique. Le leadership est un processus pour définir la feuille de route future, afin de s'inscrire dans un cycle continu d'évolution. Toutefois, atteindre la réussite, nécessite le couplage entre un management efficace et le leadership.

Pour assurer un bon management de la qualité, il est important de définir les composantes du leadership. D'abord, il faut avoir une vision futuriste pour décrire la stratégie d'engagement qui va faciliter les résultats organisationnels et atteindre la réussite organisationnelle positive. Deuxième composante est l'alignement, c'est la capacité de faire aligner les collaborateurs à la vision future souhaitée, pour obtenir leurs engagements et leurs implications. Ensuite, il y a l'habilitation, il se traduit par l'allocation des ressources nécessaires et le dépassement des difficultés qui peuvent freiner la réalisation des objectifs futurs.

Un leader doit faire preuve des compétences tel que ; **être passionné** par le travail pour pouvoir partager cet enthousiasme avec toute l'équipe. Dans ce cas, le leader devient une source d'énergie pour motiver les collaborateurs. Ensuite, avoir un bon niveau de **communication**. Un leader fort sait pertinemment qu'il est important de communiquer à tous les niveaux de l'organisation pour transmettre des messages clairs et accessibles, sans laisser des doutes. Par la suite, un leader doit avoir un bon **sens d'engagement** envers les autres pour les soutenir et les encourager à développer leurs capacités. En plus, la constitution d'équipes basée sur **la collaboration** joue un rôle très important pour apporter de l'énergie au groupe et développer l'entraide entre les membres afin d'être capable de trouver des solutions.

Un leader est quelqu'un capable de prendre des décisions rapides, réfléchies et judicieuse. Enfin, un leader solidaire est celui qui arrive à prendre en considération le point de vue des autres et réfléchit avec de l'empathie.

La planification et la stratégie : pour promouvoir l'engagement personnel au sein de l'organisation, il est nécessaire de croiser la vision, l'orientation stratégique et le système de management de la qualité. La vision permet de guider les actions décidées par la direction avec une ambition d'orienter l'avenir. Une fois la vision est claire, l'élaboration de la stratégie décrit la feuille de route pour la réalisation de la vision. L'alignement de la vision à la stratégie constitue une étape judicieuse qui conditionne l'amélioration de la qualité.

La figure suivante présente la relation entre l'engagement personnel, la stratégie et le système de management qualité.

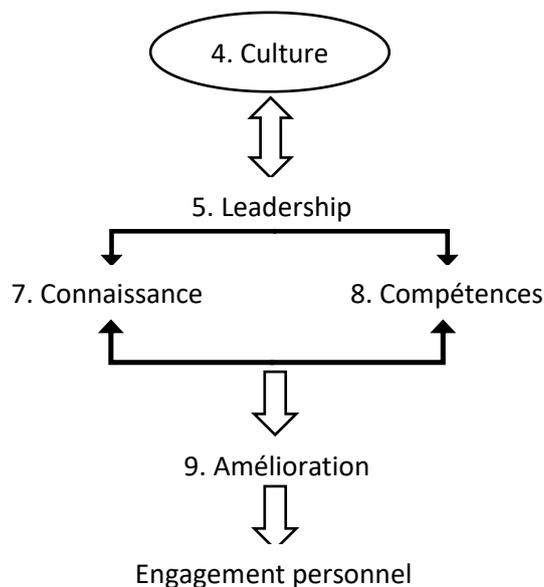


Figure 6 : Relation entre l'engagement personnel, la stratégie et les systèmes de management qualité.

Source : ISO 10018 (2020), *Management de la qualité — Recommandations pour l'engagement du personnel*.

La connaissance et la sensibilisation sont deux moyens utilisés pour la motivation et l'amélioration des performances individuelles dans l'organisation. L'analyse de la performance peut se réaliser à travers l'évaluations périodiques, les indicateurs financiers etc. la diffusion de ces informations permet de sensibiliser tout le personnel de l'organisation et de favoriser l'amélioration des performances. Ainsi, l'utilisation de l'auto-évaluation permet aux collaborateurs d'être sensibiliser par rapport à leurs réalisations. La mise en place d'un système de gestion des connaissances conduit à l'acquisition, la capitalisation et la conservation des compétences développées.

Les compétences sont les aptitude à appliquer des connaissances pour obtenir des résultats et créer de la valeur pour l'organisation et les clients. La formation et le développement personnel sont des facteurs essentiels de l'engagement personnel. L'apprentissage est un processus d'acquisition des connaissances et des compétences par l'expérience. La conservation des compétences développées permet d'améliorer la performance, grâce à un personnel compétent. Cela permet par la suite à l'organisation d'être plus compétitive.

L'amélioration : l'amélioration de l'engagement personnel renforce l'agilité et la résilience d'une organisation face à toute situation de changement. Elle doit s'inscrire dans une stratégie proactive visant à soutenir le développement à travers l'analyse des résultats de la formation, la participation à l'évolution de la culture, la participation des collaborateurs à l'élaboration des stratégies et à la résolution des problème.

3.2.2. Analyse triangulaire des trois normes.

La productivité passe par l'intégration d'une meilleure stratégie d'engagement. Cette dernière vise le renforcement de l'implication et le développement des compétences au sein d'une organisation grâce à la culture interne pour renforcer un sentiment d'engagement.

En faisant une analyse triangulaire des trois normes, nous avons déduit que dans le cas d'un mode de travail pendulaire, il est nécessaire de réfléchir sur les clauses pouvant apporter plus d'amélioration à la norme ISO 18295-1 pour une meilleure productivité et une amélioration continue de la qualité des prestations de service dans les CCC, avec une vision orientée vers l'innovation.

La figure suivante décrit les différents principes à intégrer.

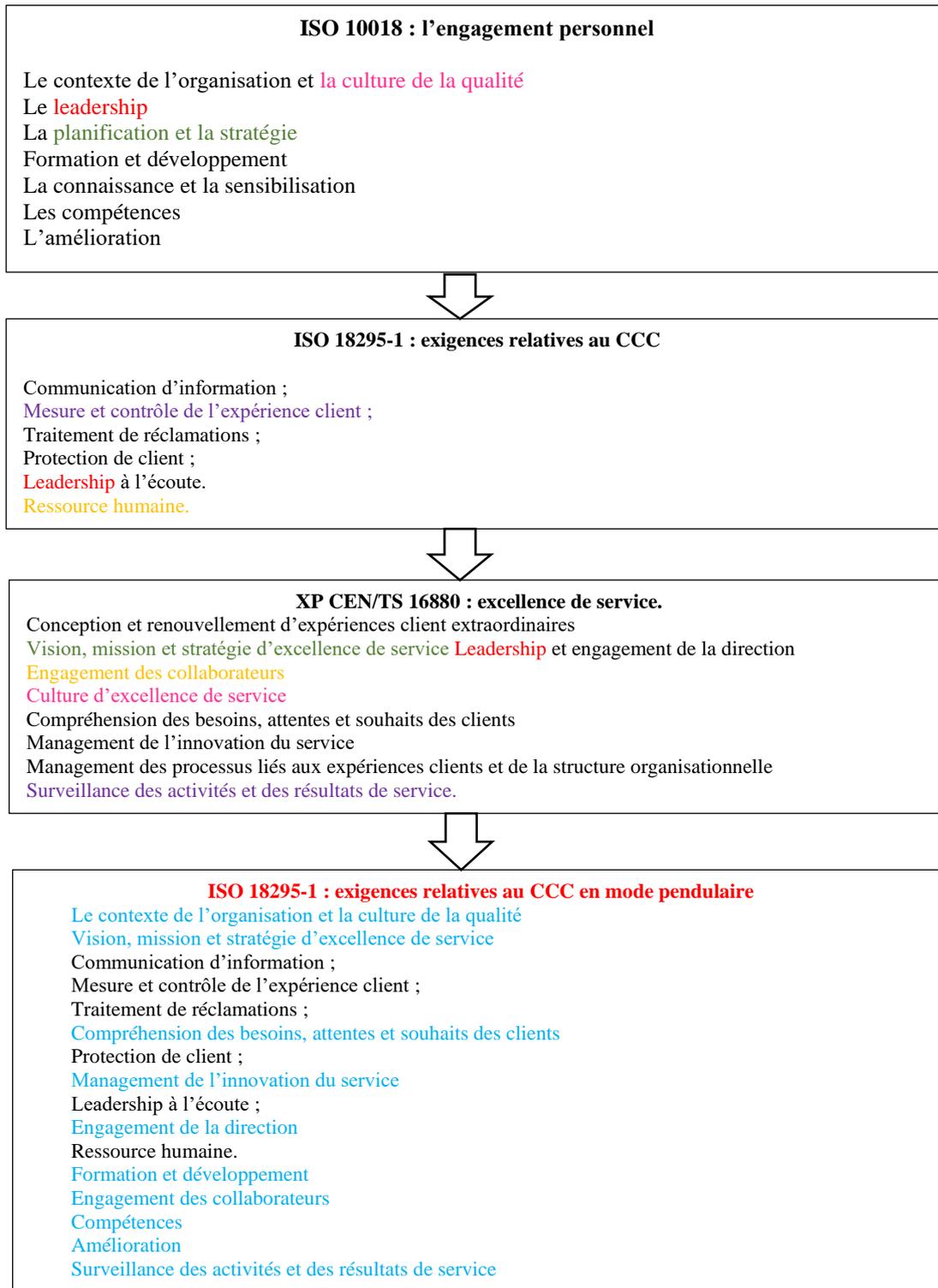


Figure 7 : les améliorations apportées à ISO 18295-1 en mode pendulaire.

Source : Auteurs.

Selon Peter Merrill (2013), l'utilisation de la norme ISO 10018 peut construire une culture innovante. Selon l'auteur, l'innovation et les normes ne doivent pas être contradictoire. Car, les normes se caractérisent par la **rigidité**, tandis que l'innovation nécessite la **créativité**. Or, pour la réussite de l'innovation, il faut créer un cadre pour valoriser l'amélioration de la conformité aux règles dans un cycle d'apprentissage caractérisé par l'autonomie et l'implication du personnel.

La figure suivante indique la zone de compromis d'une réflexion sur un référentiel dynamique pour un mode de travail pendulaire.

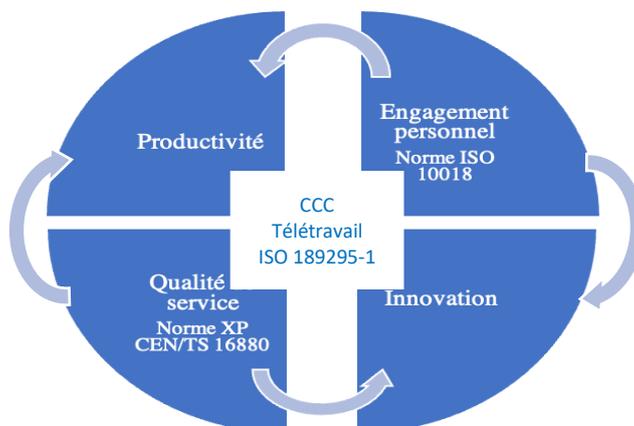


Figure 8: Apport de l'ISO 10018 et XP CEN/TS 16880 à l'évolution de ISO 18295-1 en mode pendulaire.

Source : Auteurs.

4. Conclusion

Dans un contexte caractérisé par la disruption des modes de management traditionnels, la révision de la norme ISO 18295-1 relatives aux exigences de la relation du CCC avec le donneur d'ordres et le client doit évoluer vers de nouveaux horizons. Cette évolution doit être orientée vers des exigences relatives à l'engagement personnel et à l'excellence de service.

Le succès de l'implication du personnel ne se mesure pas uniquement par un bilan financier, mais par un ensemble de paramètres. D'abord, par **le taux de départ volontaire du personnel**. En effet, lorsque un collaborateur quitte l'organisation, il emporte avec lui un savoir-faire, ce qui signifie un manque à gagner à l'organisation, car il devient difficile de retrouver les mêmes compétences et il faut investir à nouveau pour former des nouveaux candidats.

La satisfaction client est importante, dans la mesure où un client devient une source d'informations pour l'amélioration des produits et services, sa fidélité est un gage d'implication. L'objectif de cet article est de contribuer à montrer l'apport de la norme ISO 10018 et la norme XP CEN/TS 16880 à l'évolution de la norme ISO 18295-1 (2017) relative aux directives de la gestion d'un CCC, dans une époque où le mode de télétravail est devenu omniprésent dans les centres de contacts clients. Il consiste à introduire les facteurs humains pour l'amélioration de la norme ISO 18295-1 (2017), en se basant sur les directives relatives à l'engagement du personnel décrites dans la norme ISO 10018 (2020) et l'instauration de la culture d'excellence de service de la norme XP CEN/TS 16880 pour atteindre l'enchantement du client dans le cadre d'un management hybride.

Toutefois, tout travail n'est pas exempté de limite. Dans cet article, nous nous sommes limités aux normes relatives aux exigences de la satisfaction et l'amélioration de service. Or, pour les activités des centres de contacts clients, il existe d'autres normes relatives au CCC, à savoir ; la protection des données, le management de sécurité d'information, la RSE et autres. L'annexe suivante présente les normes et certifications les plus utilisées.

Annexe

Les normes et les certifications les plus utilisées dans les CCC

RGPD : Le règlement général sur la protection des données

Loi 09-08 : Protection des Données à Caractère Personnel

ISO/IEC 27001 : Management de la sécurité de l'information (la sécurité est vue comme un processus continu).

PCI – DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) : veille à ce que les organismes bancaires et les utilisateurs de services en ligne disposent d'un haut niveau de sécurité.

ISO 15838 : Norme internationale couvrant les exigences sectorielles pour les centres d'appels.

ISO 26000 : Relative à la responsabilité sociétale des entreprises.

ISO/IEC 27005:2011 (ISO 27005) : Gestion des risques liés à la sécurité de l'information.

PAS 555:2013 (PAS 555) : Gestion et gouvernance des risques de cybersécurité.

ISO/IEC 27014:2013 (ISO 27014) : Gouvernance de la sécurité de l'information

ISO/IEC 27033-4 (ISO27033-4) : Sécuriser les communications en utilisant des passerelles de sécurité

ISO 27002 : Bonnes pratiques de l'implémentation des exigences et mesures de sécurité.

ISO/IEC 18028-5 (ISO 18028-5) : Sécuriser les communications à travers les réseaux

ISO/IEC 27033-1:2009 (ISO 27033-1) : Présentation et concepts sur la sécurité des réseaux.

PCA / PRA ISO 22301 : Business continuity management systems — Requirements: Exigences sur la continuité d'activité (PCA / PRA (plan de continuité d'activité / plan de reprise d'activité)

PCA / PRA ISO 22313: Business continuity management systems — Guidance and recommendations.

ISO 18295-1: Exigences relatives aux centres de contact clients.

ISO 18295-2 : Exigences relatives aux donneurs d'ordre faisant appel aux services de centres de contact clients.

NF-345 : Mise en place d'un système qualité tourné vers la satisfaction du client.

ISO 9000 : Management de la qualité.

REFERENCES / BIBLIOGRAPHIE

- [1] Hermel, L. 2010. Centre d'appels, centre de relation client, coll. «100 questions pour comprendre et agir », AFNOR, 2010
- [2] Hermel, L. 2019. Créer et développer un centre de relation client. CERTIFICATION - III-25, AFNOR.
- [3] Hermel, L. 2020. Mesurer pour améliorer la qualité d'un centre de relation client. Certification -III-26, AFNOR.
- [4] ISO 10018: 2012. Quality management-Guideline on people involvement and competence. First edition 2012-09-01.
- [5] ISO 10018: 2020. Quality management-Guidelines for people engagement. Second edition 2020-04.
http://www.ydystandards.org.cn/static/down/pdf/ISO%2010018-2020_en.pdf
- [6] Krebs, G. 2022a. Auditer l'efficacité du management et la gestion des risques en période de télétravail. Audit et auto-évaluation VI-30-25, AFNOR.
- [7] Krebs, G. 2022b. Adapter sa pratique en cas d'audit à distance. Audit et auto-évaluation IV-10-25, AFNOR.
- [8] Lockett, K. 2020. La réussite passe par le personnel. Revue ISOfocus Mars-avril 2020 ISSN 2226-1109.
- [9] Merrill, P. 2013. The People Principle - Use ISO 10018 to build an innovative culture. <https://questmgt.com/innovation-blog-1/2015/12/23/the-people-principle>
- [10] Mougin, Y. 2020. L'engagement du personnel, analyse des recommandations de la norme FD ISO 10018. FORMULAIRES ET OUTILS QUALITÉ - I-40-316, AFNOR.
- [11] NF EN ISO 18295-1, Centres de contact clients – Partie 1 : Exigences relatives aux centres de contact clients. Première édition 2017.
- [12] NF EN ISO 9001. Systèmes de management de la qualité - Exigences ». AFNOR. www.afnor.org, octobre 2015.
- [13] Sabouk, LN., Sidmou, ML., 2021. L'analyse des déterminants de la performance relationnelle entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants dans les centres de contact: cas du Maroc. Thèse de doctorat en science de gestion. UCA. Marrakech.
- [14] XP CEN/TS 16880 : 2016. Excellence de service- Créer une expérience client extraordinaire par l'excellence du service. Indice de classement X 50-251. AFNOR.