

# BACCALAURÉAT "SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LA GESTION"

## Communication et Gestion des Ressources Humaines

Séssion 2010

### ÉPREUVE DE SPÉCIALITÉ

(partie écrite)

Durée de l'épreuve : 4 heures

Coefficient : 7

<p style="text-align: center;"><b>SITE FRANÇAIS DE CONTACTS</b> <b>SFC</b></p>
--

**Ce sujet comprend 5 pages de texte et 8 pages d'annexes.**

Le candidat est invité à vérifier qu'il est en possession des pages 1 à 13.

#### Matériel autorisé

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel et documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 – BOEN n° 42).

#### Annexes à exploiter

<b>Annexe 1</b>	Données du tableau de bord social 2009 du site de la Rochelle
<b>Annexe 2</b>	Extraits de la page d'accueil du site de l'Association française de la relation client (AFRC)
<b>Annexe 3</b>	Extrait de la fiche de fonctions du chargé de clientèle
<b>Annexe 4</b>	Tableau des résultats de l'audit interne mené en mai 2010
<b>Annexe 5</b>	Schéma de la base de données « FORMATIONS »
<b>Annexe 6</b>	Mémento du langage SQL
<b>Annexe 7</b>	Action proposée dans le plan de formation
<b>Annexe 8</b>	Page XML de la fiche « Action proposée dans le plan de formation »

## SITE FRANÇAIS DE CONTACTS (SFC)

Créé en 1985, le SITE FRANÇAIS DE CONTACTS (SFC), spécialisé dans les centres de contacts, a adopté le statut juridique de SAS en 2000.

Son activité consiste à accompagner ses clients dans toutes les relations avec leurs interlocuteurs. Appels entrants ou sortants, services clients, services techniques, la société applique toutes ses pratiques dans divers secteurs d'activités (les assurances, la technologie, l'énergie, les télécommunications, les services financiers...)

Avec plus de 34 000 employés et 87 sites dans le monde, SFC gère 2 millions de contacts par jour pour plus de 300 clients dans 25 pays. En France, il opère depuis trois sites et emploie au total un millier de salariés, avec une perspective d'embauche de 200 salariés supplémentaires. Le site le plus important est localisé à La Rochelle avec une capacité d'accueil de 700 salariés.

Guy RICHARD, le président du site de la Rochelle, rencontre actuellement des difficultés de natures diverses. D'une part, il connaît depuis deux ans une baisse de son chiffre d'affaires et de sa part de marché. D'autre part, des critiques apparaissent au sein de l'organisation : salaires peu motivants, emplois peu qualifiés, conditions de travail difficiles. En effet, les salariés travaillent au sein d'espaces ouverts, sur des plateaux de plus de 300 personnes, devant leur poste multimédia imposant le port du casque audio. De plus, les horaires sont très fluctuants d'une journée à une autre.

SFC souhaite réagir et admet que la priorité sera accordée aux ressources humaines : un personnel compétent et motivé, tel est le meilleur gage de succès. Pour y parvenir, toute l'organisation, dont en particulier le service des ressources humaines, est mobilisée pour revaloriser son image de marque en améliorant les conditions de travail des salariés.

Au niveau national, afin de restaurer l'attractivité de ce secteur d'activités, un groupe de travail initié par le Ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville a réfléchi à la création d'un label basé sur la responsabilité sociale des centres de contacts.

### **Les dossiers suivants sont à traiter :**

1. L'analyse d'indicateurs de la gestion des ressources humaines
2. Les enjeux de l'obtention du label de responsabilité sociale
3. L'évaluation des chargés de clientèle
4. La formation des chargés de clientèle

**DOSSIER 1. L'ANALYSE D'INDICATEURS DE LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES (18 points)**

Nestor DE OLIVEIRA, directeur des ressources humaines du site de la Rochelle, soucieux de faire un constat sur l'attractivité de l'entreprise et de la fidélisation du personnel, a mis en place un tableau de bord social (**annexe 1**). Ce document va permettre d'analyser les difficultés rencontrées au niveau de la gestion des ressources humaines du site de la Rochelle et de réaliser une étude comparative avec le secteur d'activités.

**Travail à faire :**

En vous appuyant sur vos connaissances et sur l'**annexe 1** :

- 1.1** Formuler et calculer le taux d'absentéisme et le taux de rotation du personnel.
- 1.2** Indiquer l'intérêt pour le directeur des ressources humaines de mettre en évidence ces deux indicateurs.
- 1.3** Dans un paragraphe structuré (d'une vingtaine de lignes environ), identifier les dysfonctionnements traduits par les indicateurs du tableau de bord que vous avez calculés. Rechercher les conséquences possibles sur la performance de l'organisation, sur le plan interne d'une part, sur le plan externe d'autre part.

**DOSSIER 2. LES ENJEUX DE L'OBTENTION  
DU LABEL DE RESPONSABILITÉ SOCIALE (17 points)**

Face au constat des difficultés rencontrées en matière de gestion des ressources humaines, le président du site de La Rochelle, Guy RICHARD, est très sensible à la volonté des pouvoirs publics de restaurer l'attractivité des centres de contacts.

Par conséquent, la société souhaite postuler à l'obtention d'un label de responsabilité sociale. En effet, le ministère du travail, des relations sociales, de la famille, de la solidarité et de la ville a décidé d'encourager l'Association française de la relation client (AFRC) à valoriser ces métiers, et à attirer notamment, la population jeune et les personnes handicapées.

Pour cela, l'AFRC a décidé de créer un label, dont l'obtention est soumise à l'étude d'une série de critères étudiés par un cabinet d'audit agréé. Vous disposez en **annexe 2** d'un extrait d'une page d'accueil du site Internet de l'AFRC qui présente le label de responsabilité sociale.

**Travail à faire :**

En vous appuyant sur vos connaissances et sur l'**annexe 2** :

- 2.1** Repérer et classer, selon différents types, les arguments développés dans ce document.
- 2.2** Expliquer comment les aspects visuels de l'**annexe 2** renforcent les arguments développés dans le texte.
- 2.3** Identifier les acteurs qui seront concernés par une présentation du label de responsabilité sociale en indiquant un moyen de communication pour chacun d'eux.

### DOSSIER 3. L'ÉVALUATION DES CHARGÉS DE CLIENTÈLE (21 points)

Lors de la création de l'organisation, la plupart des recrutements réalisés par le directeur des ressources humaines ont été effectués sans avoir le temps de mener une véritable analyse préalable des postes. Depuis, une fiche de fonction a été conçue (**annexe 3**) pour rendre le recrutement plus efficace et réduire ainsi le taux de rotation. Nestor DE OLIVEIRA souhaite aujourd'hui élaborer un profil de poste pour tout chargé de clientèle.

Un audit interne est rendu obligatoire pour répondre aux critères de labellisation. Il s'agit d'une étude menée le plus souvent par un cabinet extérieur qui va permettre de faire un constat pour évaluer le travail de l'opérateur, ses conditions de travail et leurs conséquences. Cette étude a abouti à l'élaboration d'un tableau de synthèse (**annexe 4**).

#### Travail à faire :

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les **annexes 3 et 4** :

- 3.1 Relever les qualifications et les compétences professionnelles nécessaires pour occuper le poste de chargé de clientèle.
- 3.2 Préciser l'utilité de la fiche de fonctions ainsi que l'étape de la procédure de recrutement au cours de laquelle elle est créée.
- 3.3 Classer, selon leurs différents types, les conditions de travail des chargés de clientèle.
- 3.4 Quel est l'impact des conditions de travail sur le salarié et sur son efficacité professionnelle ?
- 3.5 Proposer quatre actions correctives en les justifiant.

## DOSSIER 4. LA FORMATION DES CHARGÉS DE CLIENTÈLE (14 points)

L'évaluation des chargés de clientèle est logiquement complétée par des actions de formation appropriées. C'est ainsi que Nestor DE OLIVEIRA envisage de mettre en œuvre un plan de formation visant à améliorer le niveau de compétences des salariés et débouchant sur une qualification professionnelle. D'un point de vue organisationnel, cela suppose la gestion d'une quantité importante d'informations nouvelles intégrées dans la base de données du site. Vous disposez du schéma de la base de données « FORMATIONS » (**annexe 5**) et du memento du langage SQL (**annexe 6**).

### Travail à faire :

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les **annexes 5 et 6** :

**4.1** Préciser quelles doivent être les qualités de l'attribut matricule pour pouvoir être la clé primaire de la table « SALARIE ».

**4.2** Rédiger la requête permettant d'obtenir les noms, prénoms, et emplois occupés par des salariés inscrits à la formation sur la gestion clientèle qui débutera le 28 juin 2010.

**4.3** A quel besoin d'information correspond la requête suivante :

```
SELECT nom, prenom
FROM SALARIE, OCCUPER, EMPLOI
WHERE matricule = salarieOccupe
AND code = emploiOccupe
AND OCCUPER.DateSortie IS NOT NULL
AND code = 'chargé de clientèle'
ORDER BY SALARIE.dateEntree
```

**4.4** Préciser le rôle de la relation « OCCUPER » et dans quelle mesure cette relation améliore le suivi des chargés de clientèle.

Les salariés sont en mesure de demander une ou plusieurs formations. La fiche formation vous est remise en **annexe 7**. La structure de cette fiche est retranscrite en langage XML dans l'**annexe 8**. Une date de formation vient de changer et le nom de l'animateur est maintenant connu.

### Travail à faire :

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les **annexes 7 et 8** :

**4.5** Indiquer les modifications qu'il faudrait apporter sur le fichier XML pour :

- remplacer la formation prévue entre le 23 et le 27 août par la période comprise entre le 6 et le 10 septembre
- ajouter le nom de l'animateur : « Antoine DUBOURG »

**4.6** Analyser la deuxième ligne de la page XML et indiquer son utilité par rapport au document final présenté en **annexe 7**.

## DONNÉES DU TABLEAU DE BORD SOCIAL 2009 DU SITE DE LA ROCHELLE

<b>Effectif total au 1/1/2009</b>	650
<b>Effectif moyen sur l'année 2009</b>	673
<b>Effectif total au 31/12/2009</b>	680
Nombre de salariés titulaires d'un CDI <sup>1</sup>	370
Nombre de salariés titulaires d'un CDD <sup>2</sup> et d'intérimaires	300
Autres <sup>3</sup>	10
Dont nombre de salariés handicapés	5
<b>Nombre d'embauches sur l'année 2009</b>	100
Nombre de CDI	51
Nombre de CDD et intérim	48
Autres	1
<b>Nombre de départs sur l'année 2009</b>	150
Licenciements	8
Démissions	130
Autres	2
Heures de travail pour l'année 2009	1 237 546
Heures d'absences pour l'année 2009	65 000

X

Source : Service Ressources Humaines, SFC, décembre 2009

<sup>1</sup> CDI : Contrat à durée indéterminée.<sup>2</sup> CDD : Contrat à durée déterminée.<sup>3</sup> Autres : Contrats en alternance, apprentis.

EXTRAIT DE LA PAGE D'ACCUEIL DU SITE DE L'ASSOCIATION  
FRANÇAISE DE LA RELATION CLIENT (AFRC)

## Un « Label Responsabilité Sociale » pour les centres de relation client

Encouragée dès la fin 2004 dans notre démarche par le ministère du travail, notre association AFRC a créé un « LABEL » de RESPONSABILITÉ SOCIALE, avec le SP2C (Syndicat Professionnel des Centres de Contacts) et en concertation avec les organisations syndicales.



*« Ce label est un formidable outil pour aider le secteur des centres de relation client à se structurer, à modifier son image souvent dévalorisée auprès des médias ou du grand public alors même que les acteurs du marché et les pouvoirs publics s'accordent à reconnaître que nous disposons d'un fort potentiel de croissance et de création d'emplois en France. L'enjeu consiste donc à trouver des solutions permettant d'améliorer notre image et notre capacité à délivrer des services de qualité », déclare Eric Dadian.*

### Quel est l'intérêt du Label « Responsabilité Sociale? »

L'obtention du « Label Responsabilité Sociale » présente un réel intérêt pour les entreprises : reconnaissance vis-à-vis de leurs salariés, mobilisation des personnels sur des objectifs communs et valorisation de leur expertise auprès des clients.

En effet, en distinguant les opérateurs du secteur respectant un code de bonne conduite sociale, le « Label Responsabilité Sociale » doit permettre :

- De rendre la relation consommateur centre de relation client plus transparente
- De rendre la relation clients prestataires plus confiante et plus durable
- D'aboutir à une meilleure reconnaissance par les salariés des bonnes pratiques en matière sociale
- D'accroître l'intérêt des filières métiers
- De renforcer la qualité des services proposés par les entreprises du secteur.

D'après [www.afrc.org](http://www.afrc.org)

## EXTRAIT DE LA FICHE DE FONCTIONS DU CHARGÉ DE CLIENTÈLE

Intitulé de la fonction : <b>Chargé(e) de clientèle</b>	Dépend de (Titre) : « Team Manager » Chef d'équipe
Le/la chargé(e) de clientèle dispose dans la plupart des cas d'un baccalauréat professionnel complété d'une mention complémentaire « Assistance conseil, vente à distance » et a une petite expérience dans la communication.	
<b>1. Objet de la fonction :</b>	
Il fait fonction de représentant de la société cliente de SFC. A ce titre, il est en relation téléphonique en appels entrants ou sortants (ou par mél, fax ou courrier).	
Le/la chargé(e) de clientèle peut ainsi intervenir dans différents modes opératoires selon qu'il intervient en phase d'avant-vente ou d'après-vente :	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- soit il/elle conseille le consommateur sur les produits en expliquant les spécificités du produit des clients SFC et les comparatifs avec la concurrence ; soit il/elle oriente le consommateur dans le cadre d'un service après-vente afin de lui transférer l'interlocuteur le mieux à même de lui apporter une solution ;</li> <li>- soit il/elle intervient pour gérer les plaintes des consommateurs des clients SFC pour leur apporter entière satisfaction ou une solution à leur problème de manière à conserver la meilleure image qui soit de nos clients SFC ;</li> <li>- soit il/elle tente de convaincre le consommateur de conserver le contrat ou le service qu'il a souscrit auprès d'un des clients SFC.</li> </ul>	
<b>2. Principales responsabilités / Missions essentielles</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir un support aux consommateurs via différents moyens (téléphone, mél, SMS, lettre, fax ...) en respectant les procédures du programme et les directives.</li> <li>• Écouter activement les clients afin d'analyser et de définir les questions éventuelles.</li> <li>• Noter précisément et clairement les réactions des clients dans le système de la base de données utilisée dans le programme.</li> <li>• Transmettre les problèmes et questions du consommateur qu'il ne sait pas traiter lui-même en suivant les directives du programme standard et les procédures.</li> <li>• Apporter son support aux nouveaux collègues.</li> <li>• Renvoyer des consommateurs appelants vers des interlocuteurs pertinents dans la société si cela s'avère nécessaire ...</li> </ul>	

Source : Service Ressources Humaines, SFC

### TABLEAU DES RÉSULTATS DE L'AUDIT INTERNE MENÉ EN MAI 2010

Ce tableau est le résultat d'une étude menée auprès de 400 chargés de clientèle à la date du 31 mai 2010. L'enquête porte à la fois sur les compétences exigées, les besoins exprimés par les salariés et l'ergonomie du poste de travail.

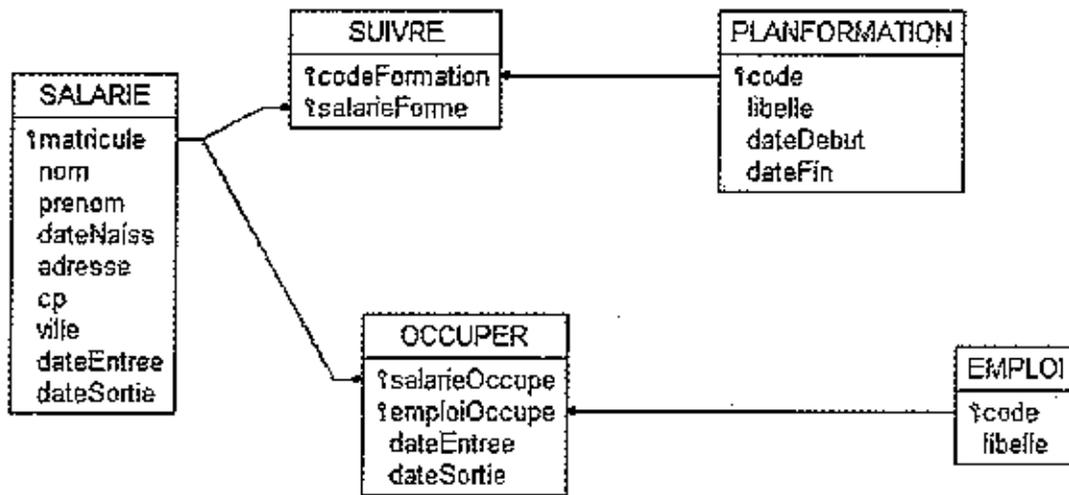
ANALYSE DU POSTE DE CHARGÉ DE CLIENTÈLE		Résultats
A obtenu un diplôme (mais pas toujours en adéquation avec le poste occupé)		Dans 75 % des cas (1)
<b>OBSERVATION PENDANT L'APPEL TELEPHONIQUE</b>		
-	Maîtrise parfaite du déroulement d'une communication téléphonique (de la prise de contact, objet de l'appel et prise de congé)	Résultats 80 %
-	Conseil efficace auprès du client	75 %
-	Bonne gestion des conflits	60 %
-	Capacité à convaincre, à argumenter	50 %
-	Connaissances suffisantes des logiciels de bases de données	70 %
-	Connaissance suffisante des outils de communication (mé, SMS...)	67 %
-	Respect des procédures	70 %
-	Sens du contact (sourire, amabilité)	80 %
-	Voix agréable, bonne élocution	80 %
-	Fait preuve d'écoute active et d'empathie	70 %
-	Connaissance de toutes les fonctions et services de l'entreprise	50 %
-	Peu motivé par le poste en raison des tâches répétitives et de la monotonie	20 %
<b>BESOINS EXPRIMÉS PAR LES SALARIÉS</b>		
-	Formation continue	Résultats 98 % (2)
-	Horaire plus régulier	85 %
-	Méilleure intégration et suivi dans l'entreprise	95 %
-	Des possibilités de promotion	55 %
-	Revalorisation du métier	95 %
-	Diminution des rendements imposés par la hiérarchie (nombre d'appels par jour, durée moyenne des échanges, obligation de résultat, objectifs de vente,...)	95 %
<b>REMARQUES FORMULÉES PAR LES SALARIÉS</b>		
-	Espace de travail très bruyant	Résultats 100 %
-	Fatigue visuelle	95 %
-	Présence de troubles musculo-squelettiques (poignets, dos...)	33 %
-	Environnement inadapté (lumière éblouissante et température de la pièce trop élevée, espace personnel trop petit)	45 %
-	Stress exprimé par troubles du sommeil, dépression parfois	45 %

(1) Dans 75 % des cas les salariés ont un diplôme.

(2) Dans 98 % des cas, les salariés souhaiteraient une formation continue.

Réalisée par LE CABINET DURION.

## SCHEMA DE LA BASE DE DONNEES « FORMATIONS »



## MÉMENTO DU LANGAGE SQL

### Notation utilisée

- Les éléments entre crochets [ ] sont facultatifs.
- "colonne" désigne le nom d'une colonne éventuellement préfixé par le nom de la table à laquelle elle appartient : "nomTable.nomColonne".
- "élément1 [, élément2 ...]" signifie une liste d'éléments (noms de colonne par exemple) séparés par une virgule. Cette liste comporte au minimum un élément.

## INTERROGATION DES DONNÉES

### Ordre SELECT

- SELECT [DISTINCT] colonne1 [AS nomAlias1] [, colonne2 [AS nomAlias2] ...]  
FROM nomTable1 [nomAlias1] [, nomTable2 [nomAlias2] ... ]  
[WHERE conditionDeRestriction]  
[ORDER BY colonne1 [DESC] [, colonne2 [DESC] ...] ]

- La liste de colonnes située après le mot *SELECT* peut être remplacée par le symbole "\*".

### Condition de restriction (ou de sélection)

Une condition de restriction (désignée dans ce mémento par "conditionDeRestriction") peut être composée d'une ou de plusieurs conditions élémentaires combinées à l'aide des opérateurs logiques NOT, AND et OR, en utilisant éventuellement des parenthèses.

Conditions élémentaires	
colonne = valeurOuColonne	colonne <> valeurOuColonne
colonne < valeurOuColonne	colonne > valeurOuColonne
colonne <= valeurOuColonne	colonne >= valeurOuColonne
colonne IS [NOT] NULL	colonne LIKE filtre
colonne BETWEEN valeur1 AND valeur2	colonne IN (valeur1, valeur2, ...)

- "filtre" désigne une chaîne de caractères comportant les symboles "%" et/ou "\_".
- Les filtres peuvent être utilisés avec une colonne de type chaîne ou date.
- Certains SGDBs utilisent "\*" et "?" au lieu de "%" et "\_" pour l'écriture des filtres.

## **ACTION PROPOSÉE DANS LE PLAN DE FORMATION**

### **Gestionnaire des relations clientèle via l'outil intégré téléphone & PC**

#### **OBJECTIFS**

Le module vise l'acquisition des compétences nécessaires à la maîtrise des relations avec la clientèle via l'outil intégré téléphone & PC. Au terme du module, le participant sera capable d'adapter son élocution au client, de gérer son stress dans des situations professionnelles intensives.

#### **PROGRAMME**

- Prise de rendez-vous
- Télévente
- Gestion de plaintes
- Réception et diffusion d'informations (logiciels, méts...)
- Gestion du stress
- Perfectionnement en élocution (prononciation, diction, intonation, prise de parole...)

#### **DURÉE**

30 heures

dates proposées :

du lundi 28 juin au vendredi 2 juillet

du lundi 5 au 9 juillet

du lundi 23 août au 27 août

dans la salle de conférence

de 8 h 30 à 17 h 30

#### **PROCÉDURE D'INSCRIPTION**

Inscription auprès du service DRH

**PAGE XML DE LA FICHE  
« ACTION PROPOSÉE DANS LE PLAN DE FORMATION »**

```

<?xml version='1.0' encoding='ISO-8859-1' ?>
<?xml-stylesheet type="text/xsl" href="style.xsl"?>

<planDeFormation>
  <action libelle ="Gestionnaire des relations clientèle via l'outil intégré téléphone et le
  PC">
    <objectifs>
      <objectif>Le module vise l'acquisition des compétences nécessaires à la maîtrise
      des relations avec la clientèle via l'outil intégré téléphone et le PC. Au terme du module, le
      participant sera capable d'adapter son élocution au client, de gérer son stress dans des
      situations professionnelles intensives.</objectif>
    </objectifs>
    <programme>
      <point>Prise de rendez-vous</point>
      <point>Télévente</point>
      <point>Gestion de plaintes</point>
      <point>Réception et diffusion d'informations (logiciels, mails...)</point>
      <point>Gestion du stress</point>
      <point>Perfectionnement en élocution (prononciation, diction, intonation, prise de
      parole, ...)</point>
    </programme>
    <datesDuree>
      <duree>30 heures</duree>
      <date>30 juin - 4 juillet</date>
      <date>7 - 17 juillet</date>
      <date>25 - 29 août</date>
      <lieu>Salle de conférences</lieu>
      <horaire>8h30 à 17h30</horaire>
    </datesDuree>
    <procedure>Inscription auprès du service DRH</procedure>
  </action>
</planDeFormation>

```