

MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION 2^{ème} ANNEE
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

*Le Service Client Ressources Humaines
Un atout dans l'optimisation de la GRH.
Cas de la Sonatel*

Rédigé par :

Rédigé par :

Mlle Khady GUEYE

Superviseur :

Mme Sall Mabetty Sylla

Chef du Service Client Ressources Humaines

Sonatel

DRH/DSP/SCRH

mabetty.sall@orange-sonatel.com

Directeur de Mémoire :

Monsieur Lansana Gagny SAKHO

Directeur Général du cabinet Experts-visions

www.experts-visions.com

lansana.sakho@experts-visions.com

Professeur associé au CESAG

DEDICACES

Je rends grâce à **DIEU, LUI** qui m'a donné force et santé pour pouvoir accomplir ce travail.

Ainsi, je dédie ce modeste travail à mes très chers parents,

✚ Ma chère **Fatou DIOP** qui, depuis ma tendre enfance n'a ménagé aucun effort pour une parfaite réussite dans mes études. Ta présence et tes prières font ma force. Que ce travail soit le fruit de ton amour...

Longue vie et santé de fer « **Mâam Boye** » !

✚ Mon père, **Abdou GUEYE**, lui qui m'a offert sans condition, son soutien indéfectible.

✚ A ma très chère Mère, **Aminata CAMARA**, pour toute l'affection maternelle, la tendresse, et les bons conseils qu'elle n'a cessés de me prodiguer.

✚ A ma Tante **Racky SOW**, pour son soutien sans faille, je te revaudrais tous les efforts déployés envers ma personne.

✚ A mes frères et sœurs, **Babacar, Fifi, Fatou, Mamadou, Arame**, qui je le sais, ma réussite est très importante pour vous. Voyez en moi la référence à dépasser et non le modèle à copier. A travers cette dédicace, je voudrais vous demander d'y aller à fonds dans les études.

REMERCIEMENTS

Je ne pourrais introduire ce mémoire sans remercier particulièrement :

- Mr **Lansana Gagny SAKHO**, pour la spontanéité avec laquelle il a bien voulu encadrer ce mémoire, sa disponibilité, et ses conseils.
- Mme **SALL Mabetty Sylla**, chef du Service Clients Ressources Humaines, pour son accompagnement à l'aboutissement de ce travail, son soutien a été précieux.
- Monsieur **Mamadou GUEYE**, Chef du Service Rémunération et Paie de la Sonatel, pour l'attention particulière portée envers ma personne et tout au long de ma formation.
- Mr **Babacar DIALLO**, du Département Management des Ressources Humaines de la Sonatel, pour ses encouragements au quotidien et l'accueil chaleureux qui m'a été réservé à la Sonatel.
- L'ensemble des **collègues** du Département des Services Partagés et de la Direction des Ressources Humaines pour leur assistance et leur contribution fort appréciables.
- Tous les **formateurs** qui sont passés cette année-ci en DESS/MPSG2, Option GRH.
- Toute la **promotion 2010-2011 DESS/MPSG2 Option GRH** du Cesag. En dépit de nos différences, nous avons fini par constituer une famille.
- ... je remercie tous ceux qui ont contribué à son élaboration.

Sommaire

| | |
|--|-----|
| DEDICACES..... | ii |
| REMERCIEMENTS..... | iii |
| Sommaire | iv |
| Liste des tableaux et schémas | vi |
| Liste des annexes..... | vi |
| Sigle et abréviations..... | vii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| I. APPROCHE THEORIQUE..... | 5 |
| A - Problématique | 5 |
| B - Objectifs de l'étude | 7 |
| C - Intérêt du sujet | 7 |
| II. APPROCHE METHODOLOGIQUE | 9 |
| A - Le cadre de l'étude..... | 9 |
| B - Délimitation du cadre d'étude | 10 |
| C - Méthodologie de l'étude..... | 11 |
| D - Les difficultés rencontrées | 15 |
| E - Plan de l'étude | 15 |
| Première Partie | 16 |
| CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE NOTRE ETUDE | 16 |
| Introduction de la première partie..... | 17 |
| Chapitre I : Cadre théorique..... | 18 |
| Chapitre II : Cadre contextuel..... | 31 |

| | |
|--|----|
| Deuxième Partie | 44 |
| LE CADRE PRATIQUE DU SCRH COMME UN ATOUT DANS L'OPTIMISATION DE LA GRH | 44 |
| Introduction de la Deuxième Partie..... | 45 |
| Chapitre III : Présentation de l'existant en termes de Service Client | 46 |
| Chapitre IV : Analyses et Propositions | 61 |
| CONCLUSION GENERALE | 86 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 89 |
| TABLE DES MATIERES..... | 92 |
| LISTE DES ANNEXES..... | 97 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Liste des tableaux et schémas

Schéma N°1 : Effectif du Groupe Sonatel

Schéma N° 2 : Organigramme de la DRH

Tableau N°1 : Répartition effectif Sonatel

Tableau N°2 : Structuration de l'échantillonnage

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

Annexe 2 : Questionnaire de l'enquête

Annexe 3 : la charte du SCRH

Annexe 4 : La charte de confidentialité des conseillers RH

Annexe 5 : Procédure de traitement d'une demande.

Annexe 6 : notification d'enregistrement d'une requête

Annexe 7 : Notification de clôture d'une requête

Annexe 8 : Attestation de travail

Annexe 9 : Attestation de congés

Annexe 10 : Message de bienvenue aux nouvelles recrues

Annexe 11 : Ecoute client du 1er trimestre 2012

Annexe 12 : Organigramme de la Sonatel

Annexe 13 : Verbatim des clients internes

Sigle et abréviations

SONATEL : Société Nationale des Télécommunications

DRH : Direction des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

DSP : Département des Services Partagés

SAP : Service Administration du Personnel

SRP : Service Rémunération et Paie

AFS : Service des Affaires Sociales

MDRH : Management des Ressources Humaines

SRM : Service Recrutement et Mobilité

SPP : Service Pilotage de la Performance

MSI : Service Méthodes et Systèmes d'Informations

SDP : Service Formation et Développement Professionnel

GRH : Gestion des Ressources Humaines

FRH : Fonction Ressources Humaines

HRBP : Human Resources Business Partner

SIRH : Système d'information Ressources Humaines

CSP : Centre de Services Partagés

CSRH : Centre de Services Ressources Humaines

SCRH : Service Client Ressources Humaines

ACD: Automatic Call Distribution

CTI: Computer Telephony Integration

CRM: Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)

INTRODUCTION GENERALE

Mobiliser son intelligence pour être compétitif, gérer les compétences des acteurs et créer de la valeur, tels sont donc aujourd'hui les crédos dans de nombreuses entreprises. La fonction RH apparaît de plus en plus comme l'un des facteurs clés de la performance. Aujourd'hui, il lui est demandé de faire plus : motiver et retenir encore plus que jamais les salariés. Afin de se concentrer sur ses nouveaux objectifs de changement, la fonction RH doit repenser ses priorités et son organisation, c'est pourquoi de nouvelles solutions à la fois technologiques et organisationnelles s'offrent à elles.

Il ne suffit plus d'offrir une rémunération compétitive pour attirer et conserver un travailleur. Celui-ci recherche un emploi dans lequel il va s'épanouir et mettre à profit ses compétences, dans une ambiance de travail saine où il se sent valorisé. L'engagement de l'employé, dont dépend la réussite de l'entreprise, est une conséquence du bien-être qu'il ressent dans son emploi. Ajoutons que l'engagement des travailleurs au sein de leur entreprise dépend aussi de la manière dont ils sont traités. De nombreuses entreprises en sont conscientes et cherchent à conserver leur personnel en leur offrant une plus grande qualité de vie au travail.

Ce qui fait la différence entre les entreprises, c'est avant tout une bonne gestion du capital humain. Ce dernier peut être défini comme étant l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres. Toute entreprise qui veut compter sur des travailleurs efficaces et engagés doit implanter des programmes destinés à favoriser leur sentiment d'appartenance.

Par définition, l'entreprise est une entité sociale, une organisation dotée de moyens dont elle assure la mise en œuvre et l'utilisation optimale, afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée pour produire et commercialiser les biens et services qui justifient son existence dans un environnement concurrentiel. C'est aussi un système humain organisé où les hommes constituent la principale richesse ou ressource. C'est dire que les ressources humaines représentent de nos jours, l'actif le plus important d'une entreprise et méritent donc la consécration d'énergie requise.

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées à des défis importants sur le plan RH qui n'existaient pas, il y'a à peine quelques années. En effet le champ de bataille entre les entreprises s'est déplacé vers le capital humain car, l'entreprise vit aussi par ceux qui y travaillent au quotidien, et les compétences, celles qui rassemblent le savoir, le savoir être et le savoir-faire liées au bien-être.

La gestion des Ressources Humaines est importante parce que ce sont les hommes qui font l'entreprise. Cependant la gestion des Ressources humaines comprend entre autres la rémunération, l'administration du personnel, la formation ou le développement des compétences, la mobilité, tant de domaines qui intéressent le salarié au quotidien.

Tout l'enjeu sera donc de satisfaire les moindres demandes de nature RH, provenant du personnel, d'assurer la prise en charge exhaustive de celles-ci, ce qui implique la mise en place d'une équipe dédiée pour répondre à toutes les questions et préoccupations RH de ses employés. De ce fait, le traitement des demandes et des réclamations RH des salariés entre dans une nouvelle phase depuis l'avènement des nouvelles formes d'organisation RH, dont les centres de services partagés RH, entre autres...

Les entreprises d'avant-garde tirent parti de la technologie pour améliorer la gestion du capital humain et optimiser la relation entre les gestionnaires RH et les salariés. Grâce à des informations rationalisées, à la gestion de tickets d'appels et à des fonctions de contrôle, des équipes peuvent traiter les demandes des salariés plus rapidement et plus efficacement, ce qui améliore simultanément les niveaux de services.

Les services RH performants ne se contentent pas de mettre en place des centres de services partagés, ils créent au sein des services RH, des unités distinctes chargées de fournir différents types de services au personnel. Au lieu d'un modèle générique présentant une organisation et un personnel indifférenciés qui gère toutes les demandes adressées au service des ressources humaines, diviser les responsabilités permet de spécialiser au maximum les ressources et d'optimiser les niveaux de services.

Par conséquent, les différents services RH peuvent se concentrer sur l'offre d'un niveau de service supérieur, et améliorer la satisfaction du client interne. Avec cette nouvelle politique

qui tend essentiellement vers la satisfaction du client interne, le traitement des demandes RH des salariés représente un maillon important de la chaîne.

Aussi, la prise en compte de la dimension humaine dans l'entreprise revêt de plus en plus une importance fondamentale et capitale si bien qu'elle est intégrée dans la stratégie de l'entreprise, car les décideurs ont compris que c'est un facteur de réussite.

La GRH évolue et emprunte le terme de « Service Client » à la vente. L'entreprise a des clients externes qui permettent à celle-ci de faire son chiffre d'affaires, d'où certaines formations mercatiques consistent à « mettre le client au cœur de l'entreprise ». Aujourd'hui en Gestion des Ressources Humaines, l'on parle de client interne. Ce dernier n'est autre que le salarié qui évolue au sein de l'entreprise.

Le service client, pris sous l'angle de la fonction RH, est la capacité des gestionnaires RH, à fournir des services RH de qualité avec le maximum de professionnalisme. Plus précisément, il désigne, le processus par lequel toutes les demandes d'ordre RH des salariés ainsi que des managers, sont prises en charge par une seule et unique porte d'entrée.

C'est dire donc l'immense atout que constitue la mise en place d'un Service Client Ressources Humaines au sein d'une entreprise. Le salarié a besoin d'un accompagnement et d'une proximité RH pour une assurance totale dans le cadre de son évolution au sein de la structure. L'engagement de l'employé est un gage de réussite pour l'entreprise.

Consciente de l'importance de tels enjeux pour la fonction RH, la SONATEL a instauré cette démarche qui met le salarié au cœur de l'activité RH. Cela se traduit par la mise en place d'un Service Client Ressources Humaines depuis le début de l'année 2010, suite à une réorganisation. L'objectif de la mise en place de cette nouvelle forme d'organisation est de vouloir positionner la Direction des Ressources Humaines comme le partenaire au quotidien des salariés avec une équipe dédiée pour accompagner, informer, conseiller et orienter le salarié, ainsi qu'une équipe support pour gérer l'ensemble des problématiques RH.

C'est dire toute l'opportunité de porter notre étude sur la Sonatel, ce qui nous permettra de bien comprendre le rôle que joue ce Service Client Ressources Humaines et également les raisons de sa mise en place en passant par les satisfactions apportées au personnel au sein de l'organisation.

I. APPROCHE THEORIQUE

A - Problématique

Au regard d'une stratégie d'entreprise, la fonction RH doit savoir aligner son organisation, tant en termes de missions que de politiques de services. Elle ne doit pas simplement subir les pressions ou les tendances, mais doit se mettre en posture d'assurer le service quotidien, d'anticiper les risques et de poser les actes fondateurs de sa transformation.

Dans le cadre d'une agilité accrue, elle doit, également, d'une part, professionnaliser les acteurs rattachés à la fonction RH et, d'autre part, animer l'ensemble de ses partenaires, afin de garantir une cohérence d'ensemble. C'est en agissant sur ces vecteurs d'agilité que la fonction RH pourra maximiser sa contribution au processus de création de valeur de l'entreprise et légitimer son action.

L'importance accordée par les entreprises au service client ressources humaines est relativement récente. La fonction « personnel » a émergé lentement dans la première moitié du XXème siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, est devenue fonction ressources humaines, reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle dernier. La fonction ressources humaines au sein des entreprises n'intègre pas d'une manière formelle la notion de service client. En général, au sein des organisations, l'on se contente juste des différents services RH dont le personnel ne peut se passer. Il s'agit notamment de la paie, de l'administration du personnel, de la formation entre autres...

Désormais, les DRH mettent le capital humain au service de la stratégie de l'entreprise, ce qui implique une certaine proximité avec les salariés. Il s'agit pour la fonction ressources humaines d'optimiser ses processus pour faciliter le quotidien de ses collaborateurs et contribuer ainsi à améliorer les performances collectives. Les objectifs peuvent être de plusieurs ordres et impactent les processus internes de l'entreprise ainsi que le développement RH. La fonction veut avoir une dimension stratégique et être un business Partner.

Tout salarié évoluant dans une entreprise a besoin d'être valorisé, d'être reconnu, de savoir qu'il est important et que ses moindres préoccupations RH sont prises en charges quelque part dans l'entreprise.

Il est important pour une organisation d'harmoniser les pratiques par le biais d'une refonte et d'une normalisation des processus RH, d'améliorer la qualité de service offert aux clients de la fonction RH que sont les salariés et de professionnaliser les équipes de gestionnaires RH.

Les nouvelles formes d'organisation ne viennent se substituer aux formes d'organisations « traditionnelles » mais elles apparaissent comme des compléments apportant à l'entreprise de la flexibilité et plus de réactivité. L'une des composantes de ces nouvelles formes d'organisation RH est la mise en place de centres de services partagés qui intègrent le service client RH.

Ce mémoire a pour but d'exposer l'intérêt de mettre en place un Service Client Ressources Humaines. Celui-ci sera illustré à travers l'exemple d'une organisation, précurseur en Afrique de l'Ouest. La question de la mise en place d'une interface entre les salariés et la Direction des Ressources Humaines mérite à cet égard la plus grande attention. C'est dans le souci d'une prise en charge optimale des préoccupations du salarié que les décideurs RH intègrent la notion de satisfaction du client interne.

Une bonne gestion des Ressources Humaines est capitale pour une entreprise qui dispose d'un effectif de plus de 1 000 employés. Celle-ci s'articule autour de trois axes fondamentaux que sont : l'acquisition, le développement et la conservation. Dans ce dernier axe, on retrouve la notion de la gestion du client interne.

En effet, sur la base de l'analyse de la mise en place d'un Service Client Ressources Humaines, nous cherchons à faire ressortir une excellente argumentation basée sur des faits réels qui permettront aux gestionnaires RH de ne pas remettre en question l'utilité de cette nouvelle tendance RH qui vise à optimiser la gestion des ressources humaines en entreprise. Il s'agit alors de répondre à des questions fondamentales telles que :

Pourquoi la mise en place d'un tel service est aussi importante au sein d'une organisation? Les résultats apportés par ce service sont-ils satisfaisants ? Qu'est-ce que cette nouvelle forme d'organisation apporte à la GRH ? ...

La présente étude a donc pour but de définir et d'expliquer en quoi il est nécessaire pour les entreprises de mettre en place un SCRH, d'étayer les satisfactions qu'il peut apporter au personnel, et de mettre en exergue les transformations qu'il engendre. En résumé, notre étude va tourner autour de la question de recherche suivante :

En quoi la mise en place d'un Service Client Ressources Humaines est-il un atout dans l'optimisation de la GRH?

B - Objectifs de l'étude

1 : Objectif général

L'objectif principal visé par cette étude est d'analyser le SCRH en tant que facteur d'optimisation de la GRH, en passant par les satisfactions et les transformations qu'il a engendrées au sein de l'organisation qui fait l'objet de notre étude. Cela va consister à mettre en exergue le nouveau rôle que joue la fonction RH.

2 : Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques alors liés à cet objectif principal sont :

- Présenter l'existant relativement à notre cadre d'étude
- Démontrer les enjeux de la mise en place d'un SCRH en passant par l'ambition, les missions et les valeurs d'une telle innovation
- Mesurer la satisfaction apportée par cette proximité de la DRH via le SCRH
- Identifier les dysfonctionnements et sur ce, proposer des axes d'amélioration

C - Intérêt du sujet

L'écoute client est un aspect très important dans la vente mais elle est encore plus importante lorsqu'elle est axée sur client interne, le salarié. Relativement à la vente, on cherche souvent à

satisfaire le client externe, mais la GRH, dans une optique de valorisation de cette fonction support, cherche plutôt à se rapprocher beaucoup plus de ses ressources humaines.

La DRH doit être en mesure de répondre à toutes les sollicitations RH de son personnel car la GRH regroupe la rémunération, l'administration du personnel, les affaires sociales entre autres qui sont des domaines très sensibles et de ce fait, à ne pas négliger pour assurer au salarié le minimum de confort et de bien-être au sein de l'organisation.

La notion de « service client » est très récente et actuelle pour la fonction RH. Sa nouveauté en fait un thème très intéressant à exploiter, dans la mesure où elle peut être mise en place dans d'autres structures, surtout celles qui donnent encore une importance capitale à leurs ressources humaines. Notre étude pourrait à la limite inspirer certaines structures de la place, qui pourront en faire un outil de gestion RH qui vise à faire des ressources humaines le facteur clef de succès d'une entreprise qui se veut performante et compétitive.

L'approche réhabilite à juste titre, l'homme qui, source et finalité, demeure le premier capital de l'entreprise. Un intérêt nouveau et légitime, semble actuellement être accordé aux ressources humaines qui s'imposent comme une donnée incontournable dans le processus RH. A ce titre, l'importance accordée à cette nouvelle forme d'organisation RH explique toute la pertinence de notre étude. En effet, la mise en œuvre d'une telle stratégie représente un grand intérêt pour une organisation.

L'étude de ce thème permet d'analyser clairement la notion de service client attribuée au salarié. Il nous sera alors loisible de faire des propositions pertinentes qui peuvent participer à l'amélioration dans la pratique, et de faire bénéficier ainsi à l'organisation qui nous a servi de cadre d'étude, des résultats de notre étude.

En résumé, l'intérêt poursuivi par notre étude peut s'articuler sur trois niveaux :

Pour l'organisation qui nous a servi de cadre d'étude:

Ce travail permettra aux dirigeants RH de continuer à mener une politique soutenue d'amélioration des services RH avec un objectif majeur: optimiser ses processus pour faciliter le quotidien de ses collaborateurs et contribuer ainsi à améliorer les performances collectives.

Pour le stagiaire :

Ce travail sera certainement une contribution modeste à l'enrichissement de la littérature sur la GRH avec une application particulière sur les nouvelles formes d'organisation RH. Cette étude est une démonstration pratique de la qualité de la formation reçue durant l'année académique et nous permet néanmoins de valider l'année par l'obtention du diplôme de Master 2 en Ressources Humaines.

Pour le lecteur :

Sans prétendre être exhaustive, ni épuiser tous les aspects d'un Service Client Ressources Humaines, cette étude permettra au lecteur de découvrir les nouvelles ambitions de la fonction RH, d'avoir une base de données supplémentaire, approfondie et actualisée sur la notion de service client autour de la fonction RH qui est très récente. Il pourra ainsi voir les atouts de la mise en place d'un SCRH dans le cadre de l'optimisation de la GRH.

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

A - Le cadre de l'étude

Jadis limitée aux fonctions de recrutement, d'administration du personnel telles que la tenue des fichiers du personnel et la réalisation de la paie, la fonction « personnel » s'est progressivement enrichie pour prendre en compte une dimension humaine plus élargie d'où l'apparition de la notion de « fonction ressources humaines », qui est appelée à participer à la mise en œuvre d'actions concrètes appréciables par les salariés.

La création de centres de services partagés qui intègrent le SCRH apparaît de plus en plus comme des évolutions appliquées à la FRH. Ce mouvement s'inscrit dans le contexte plus général de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et de leur rôle actif au sein des entreprises.

La SONATEL, opérateur prépondérant de l'Afrique de l'ouest, dans le cadre de son projet d'entreprise, s'est donnée comme objectif de faire des ressources humaines le premier facteur clé de succès du groupe dans sa volonté d'exercer son leadership sur son marché des

télécommunications. Un des projets identifiés a été de mettre en place un SCRH pour améliorer la qualité de service offert aux clients internes.

Ainsi une nouvelle gouvernance a été mise en place dans le but de faire jouer aux ressources humaines le rôle d'avant-garde face aux nombreuses mutations en cours et impactant l'organisation. Face à un contexte économique de plus en plus difficile, la Sonatel a mis en place ce service avec comme objectifs majeurs :

- L'amélioration de l'image de l'entreprise auprès de ses salariés,
- L'amélioration de la satisfaction et l'engagement des services à travers une satisfaction du personnel qui sera systématiquement mesurée.

Nouer une proximité avec les salariés et gérer leurs problématiques quotidiennes est stratégique pour la FRH, c'est ce qui explique l'adoption d'une nouvelle politique de GRH pour aller vers une optimisation. C'est dire toute l'opportunité du choix porté sur la Sonatel pour aborder un thème aussi important.

B - Délimitation du cadre d'étude

Cette étude sur la mise en place du SCRH à la Sonatel s'est déroulée au niveau de la Direction des Ressources Humaines plus précisément dans un des quatre départements de la dite direction qui est le Département des Services Partagés, bien entendu.

Ce département est celui qui en grande partie a subi la réorganisation au niveau de la Direction des ressources humaines. En fait, c'est à ce département qu'est dévolu entre autres missions celle d'appliquer la politique RH dans les domaines de l'administration du personnel, de la rémunération et des affaires sociales. Plus précisément, c'est dans ce département que nous retrouvons le Service de l'Administration du Personnel, le Service de la rémunération et de la Paie, le Service des Affaires Sociales.

Le SCRH travaille le plus souvent avec ces différents services et les sollicite au quotidien pour le traitement des requêtes et réclamations des clients internes. On les appelle le back-office ou B.O, terme qui a été défini dans la phase conceptuelle de notre étude.

C - Méthodologie de l'étude

1 : Hypothèse de la recherche

Cette étude sera surtout orientée vers un diagnostic de la politique d'optimisation de la gestion des ressources humaines à travers la mise en place d'un service client ressources humaines. A cet effet, notre hypothèse de recherche est la suivante :

«La mise en œuvre d'une politique d'optimisation des ressources humaines a un impact très important sur l'évolution de la fonction RH ».

2 : Techniques et instruments de collecte de données

Pour mener à bien cette étude, notre principal outil d'informations se résume aux documents et principales interrogations. Pour être fiable ou complète, toute étude s'inscrit dans une approche méthodologique. En effet la revue de la littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre étude.

Pour aboutir à des résultats concrets, une recherche doit suivre une certaine logique. De ce fait, nous avons combiné une approche qualitative et une approche quantitative, toutes les deux étant complémentaires.

3 : Les techniques de collecte de données

3.1 : Les entretiens

La technique d'interview consiste à faire des entretiens au cours desquels le chercheur interroge des personnes qui lui fournissent des informations relatives à son sujet de recherche. La dite technique nous a aidé à compléter et enrichir les données recueillies par les autres moyens de collecte de données.

Des entretiens exploratoires ont été menés avec des personnes ressources qui managent les différents services du département, qui ont des notions avérées sur la question étudiée à travers la pratique quotidienne, donc très à l'aise pour débattre. Ce qui a davantage éclairé et orienté notre recherche documentaire et nous a permis d'avoir un bon nombre d'informations.

Pour les besoins de notre étude, nous nous sommes entretenus avec les personnes ressources suivantes : (Annexe 1 guide d'entretien)

- Le Chef du Département des Services Partagés, (DSP)
- Le Chef du Service Client Ressources Humaines, (SCRH)
- Le Chef du Service de la Rémunération et de la Paie, (SRP)
- Le Chef du Service de l'Administration du Personnel, (SAP)
- Le chef du Services des Affaires Sociales et également (AFS)
- Un partenaire métier RH (HRBP)

Des conférences téléphoniques ont également été organisées avec le cabinet Alcom, société de conseil disposant de la maîtrise des Centres de Services Partagés dans le domaine RH et de la connaissance des travaux de la Direction des Services Partagés de France Telecom.

3.2 La recherche documentaire

La technique documentaire est définie comme un procédé qui consiste à fouiller systématiquement tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de recherche. Elle nous a permis de récolter les données écrites sur notre sujet de recherche. Elle s'est étalée sur toute la période de la recherche. Elle a porté essentiellement sur les ouvrages généraux et spécialisés relatifs à la question de la GRH et plus spécifiquement, les centres de services partagés RH et l'évolution de la fonction RH.

Pour cela, nous avons eu recours à la recherche sur internet, au centre de documentation de la SONATEL, à la lecture des différents mémoires trouvés sur place et dont les sujets d'étude relatent la Fonction RH, ou traitent des thèmes qui tournent autour de la notion de service client et du traitement des réclamations.

Nous n'avons pas manqué de contacter le cabinet Alcom qui a bien voulu offrir ses services à la SONATEL dans le cadre de la mise en place d'un SCRH, pour la mise à disposition de certains documents. Egalement les notes de service relatives à la réorganisation et intégrant la mise en place de ce service ont été consultées. L'analyse critique des informations recueillies nous a permis de mieux cerner les contours de notre problématique.

3.3 L'observation

L'observation a aussi été une technique que nous avons utilisée dans la mesure où cette étude est faite par un salarié qui évolue au niveau du SCRH depuis sa mise en place. Cette technique nous a permis d'être en plein dans la pratique et de mieux comprendre les divers aspects du service client au sein de la Sonatel et d'identifier les différents acteurs du processus. Elle a également été utilisée pour compléter les données et mieux appréhender la réalité du terrain.

3.4 Le questionnaire

Pour obtenir des informations, nous avons eu recours à la méthode quantitative notamment aux questionnaires, pour compléter la phase qualitative. L'administration de ces derniers nous a permis d'avoir le ressenti des salariés suite à la mise en place de ce service. C'est la phase quantitative qui nous a permis de valider et évaluer les hypothèses émises. Il nous a permis de recueillir les pratiques et les opinions. En résumé, les points abordés dans les questionnaires sont les suivants : (Annexe 2 : questionnaire de l'enquête).

- Leur perception de la DRH auparavant et en temps réel
- La qualité de service offert par le service client ressources humaines
- Leur aperçu sur l'évolution de la gestion des ressources humaines à la Sonatel...

Cependant, les questionnaires ne peuvent nous procurer des informations exhaustives. C'est la raison pour laquelle il a été nécessaire pour nous de compléter ces dernières par les entretiens.

3.5 L'échantillonnage

Cette étude s'est déroulée au niveau de la Direction des Ressources Humaines, notamment au département des services partagés (DSP). Le choix des personnes à enquêter répond à des exigences d'échantillonnage ne laissant rien au hasard. Pour nous, il a été important de choisir des personnes présentant les caractéristiques souhaitées au regard de notre sujet.

Concernant les entretiens, nous nous sommes entretenus avec les chefs de service des différents Back-office qui travaillent au quotidien avec les conseillers RH. Il s'agit des quatre

(4) personnes ressources du Département des Services Partagés, et d'un (1) HRBP qui a été choisi parmi les quatre.

Etant donné qu'il s'agit d'un service client, et que toutes les demandes sont enregistrées dans une application spécifique qui comporte les informations RH de tout le personnel, nous avons fait une extraction datant de la mise en place du service à nos jours, qui a été directement exportée vers excel. Cette extraction a été exploitée afin de faire un tri sur les salariés et les managers qui sollicitent beaucoup plus le service et qui sont en mesure de juger de la qualité de service et se prononcer sur d'autres aspects du questionnaire qui est en annexe du document.

Ceci étant, sur les 200 agents, 175 ont bien voulu répondre, donc 25 questionnaires sont restés sans réponses du fait de l'indisponibilité de certains. De ce fait, notre étude a porté sur les 175 questionnaires qui ont été dépouillés et nous ont permis d'avoir les résultats qu'on a analysé dans le cadre pratique de notre étude. Du fait qu'au niveau structurel il y'a le SCRH salarié et le SCRH manager, nous avons jugé utile de voir la répartition par statut simplement et non selon l'âge, l'ancienneté ou le sexe.

Répartition de l'échantillon par statut

| Statut | Nombre | Pourcentage |
|----------|--------|-------------|
| Salariés | 140 | 70% |
| Managers | 60 | 30% |
| Total | 200 | 100% |

D - Les difficultés rencontrées

Dans le cadre de ce travail, la difficulté majeure rencontrée réside dans le fait que les managers étaient souvent occupés, ce qui faisait que les réunions d'entretien tardaient à se dérouler.

Aussi pour les questionnaires, les agents étaient quelques fois réticents en mentionnant un manque de temps. Les sondés pouvaient rester une semaine entière pour répondre au

formulaire et nous avons été obligés de faire des relances pour avoir leur retour. Il a également été quelque peu difficile d'associer les exigences professionnelles et scolaires.

Mais dans l'ensemble toutes les informations recherchées ont été trouvées ou données par les différents chefs de structure travaillant directement avec le Service Client RH.

E - Plan de l'étude

Notre étude portant sur l'optimisation de la GRH par la mise en place d'un SCRH, notre mémoire s'articulera autour de deux parties essentielles à savoir :

La première partie appelée partie théorique, elle sera consacrée à la revue de la littérature qui nous permettra d'abord de faire la lumière sur les centres de services partagés qui intègrent le SCRH, et les centres d'appels.

La deuxième partie appelée partie pratique permet de faire une brève présentation de la Sonatel, puis d'avoir une connaissance de sa pratique en matière de Service Client Ressources Humaines, ce qui permettra de mettre en relief les forces, mais aussi les faiblesses constatées afin de proposer quelques pistes d'amélioration.

Première Partie :

**CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL
DE NOTRE ETUDE**

Introduction de la première partie

De nouvelles formes d'organisation apparaissent et mettent le client interne, le salarié, au cœur de l'entreprise. Une importance capitale est accordée à la ressource humaine à travers cette organisation qui passe par la volonté des gestionnaires RH de vouloir valoriser la fonction et mettre en œuvre des politiques qui visent à faire des RH des facteurs stratégiques de succès en entreprise.

Les savoirs sont partagés entre les acteurs RH et la polyvalence est de mise pour un service RH de qualité offert au personnel. La structuration organisationnelle des services RH fonctionne à des niveaux différents et fait naître un professionnalisme accru de la fonction RH.

Cette première partie constituée de deux chapitres à savoir le cadre théorique et le cadre contextuel, nous permettra en premier lieu de découvrir les notions essentielles sur les centres de services partagés qui intègrent le service client RH organisé sous forme de hotline, de centre d'appels en interne, qui renforce la touche humaine de l'activité RH avec beaucoup plus de convivialité.

Etant donné que la notion de service client est très récente pour la fonction RH, nous allons également définir les concepts relatifs au sujet ainsi que la méthodologie utilisée pour arriver au terme de notre étude.

Dans le 2^{ème} chapitre, intitulé cadre contextuel, nous présenterons le cadre général et spécifique de notre étude. C'est la Sonatel qui nous a servi d'exemple pour élaborer ce document sur le service client ressources humaines, car elle a été la première à mettre en place cette structure au Sénégal.

Chapitre I : Cadre théorique

Section 1 : Revue critique de la littérature

A- Les centres de services partagés

Le modèle de gestion des centres de services partagés RH constitue une approche largement acceptée qui permet de générer de la valeur ajoutée, en particulier en matière de gestion du capital humain. Les entreprises qui adoptent une approche de ce genre bénéficient d'autres avantages, parmi lesquels une gestion centralisée des potentiels, une planification flexible du personnel, un soutien aux changements organisationnels et une plus grande flexibilité opérationnelle des ressources humaines.

Une étude en 2007 sur les pratiques de gestion du capital humain et une autre en 2006 sur les pratiques en matière de centre de services partagés effectuée par le groupe ASUG (Americas SAP Users Group) démontrent ce que de nombreuses entreprises ont appris par leur propre expérience : les performances peuvent être améliorées de 20 à 30% par une gestion globale des ressources humaines, les entreprises les plus performantes peuvent même améliorer leurs performances de 40 à 50%.

Ces études montrent que l'adoption des centres de services partagés entraîne des améliorations en matière d'efficacité, et que la maturité des entreprises orientées CSP correspond aux améliorations observées au niveau de l'efficacité. Les deux études indiquent clairement que plus le niveau de maturité de la notion de service client est élevé, plus il est possible d'améliorer les performances et l'efficacité.

Les structures qui aspirent à devenir et à rester des entreprises leaders dans la gestion d'un centre de services partagés doivent établir une culture de l'amélioration continue, en appliquant en permanence les meilleures pratiques dans trois domaines : organisation, processus métier et technologie. L'étude montre que les meilleures pratiques abordées permettent aux entreprises de se rendre compte de la valeur apportée par les centres de services partagés RH.

Aujourd'hui la fonction qui se trouve au-devant de la scène se doit d'intégrer sa place au niveau le plus stratégique de l'entreprise. Il s'agit donc pour elle de participer à la transformation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise en optimisant ses propres ressources pour gagner en efficacité et en rapidité. Dans ce contexte, le centre de services partagés peut amener des bouleversements dans l'organisation et les missions des professionnels RH, mais puisque le changement semble s'imposer pourquoi ne pas aller dans ce sens. Comme disait **Charles Darwin**, « Ce n'est pas l'espèce la plus forte qui survit ni la plus intelligente, mais bien celle qui s'adapte le mieux au changement ».

D'autres plus contemporains comme **Bernard Merck** diront « la fonction Ressources Humaines doit évoluer pour ne pas disparaître ». Il est incontestable que de nombreuses entreprises attendent de la Fonction RH qu'elle évolue vers un rôle de partenaire stratégique au même titre que d'autres fonctions telles que le Marketing et la Finance, que les professionnels RH ne soient plus des gratte-papiers » mais puissent jouer un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. **Jean Marie Perreti** (2001) insiste sur le fait que l'irruption massive des technologies de l'information accélère le partage et libère les gestionnaires RH de lourds process de gestion administrative pour lui permettre de se recentrer sur ses missions stratégiques.

B- Les centres d'appels

Les unités différenciées au sein du centre des services partagés sont le centre d'appels des employés et le back-office de gestion. Le centre d'appels est une structure qui s'intègre à l'organisation des centres de services partagés. Le centre d'appels RH représente « une équipe de quelques personnes animées par un superviseur qui répondent à distance aux demandes d'informations, d'assistance des équipes RH, des managers et du personnel concernant les règles de gestion, l'utilisation des formulaires et des outils RH.

Un centre d'appels peut être équipé d'un automate de réponse vocale, d'un argumentaire assisté par ordinateur, ainsi que d'un accès à des bases documentaires. La tendance est de faire évoluer les centres d'appels vers un service plus large de façon transverse (finances, voyages, achats), ou verticale, à savoir les CSP.

Appelés aussi centres de contact, call center, service de gestion clients à distance ou hotline, les centres d'appels n'ont pas reçu de définition officielle. L'Institut des métiers de France Télécom les caractérise comme étant le couplage de la téléphonie et des NTIC au service de la gestion des relations clients d'entreprises de tous types. Les agents qui y travaillent sont appelés téléacteurs, téléopérateurs, téléconseillers ou encore chargés de clientèle. Le développement des télécommunications lié à l'informatique renforce le rôle de centre d'appels comme principal outil de la relation client. C'est une activité qui touche de nombreux secteurs de l'économie.

Les systèmes ACD (Automatic Call Distribution) donnent la possibilité de gérer les flux d'appels en les répartissant selon la disponibilité des opérateurs, et en réduisant le temps d'attente.

Les systèmes de CTI (Computer Telephony Integration) font apparaître les informations concernant le client sur un écran pendant l'appel. L'activité des centres est principalement tournée vers l'accueil des clients. Lorsqu'ils ne font que de l'accueil téléphonique, les centres sont faiblement créateurs de valeur et c'est le back-office qui est la principale source de création de valeur de l'entreprise. D'autres centres ont à l'inverse, une place stratégique dans le pilotage du service client et deviennent source de création de valeur.

Un centre d'appels est une structure spécialement conçue pour répondre avec professionnalisme aux questions provenant d'une population déterminée. Les appels émanent généralement du téléphone mais les possibilités d'utiliser le mail, et même l'écrit existent aussi. Il s'agit de structures spécialisées qui se sont développées dans différents domaines pour apporter des services aux clients dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), de l'assistance technique à l'après-vente.

Ces centres d'appels existent également en interne dans les grandes entreprises en Europe tels que **IBM**, **France Télécom**, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'objectif des entreprises en créant ces structures est d'améliorer la satisfaction des clients internes. Ces centres d'appels fonctionnent tant en réception, qu'en émission d'appels pour traiter avec compétence et rapidité les demandes des « clients ».

Comme le précise **Olivier Mériaux**, la fonction RH qu'elle soit « distribuée » ou « concentrée » place le management opérationnel au cœur de l'organisation, avec des paradoxes que l'entreprise doit apprendre à gérer. Cela renvoie notamment à la problématique des Centres de Services Partagés RH qui intègrent la notion de service client en ressources humaines.

Section 2 : Définition des concepts

Pour une meilleure lisibilité des choses, les concepts à expliquer seront traités par termes bien précis selon qu'ils touchent typiquement au domaine de la GRH et du management, aux outils du SCRH, à la notion de service client. Donc dans cette partie, nous passerons en revue les différents concepts relatifs à la GRH, à la notion de service client liée à la fonction RH, et au Service Client RH en tant que tel.

A- Les concepts ayant trait au domaine spécifique de la GRH et du management

La Gestion des Ressources Humaines : c'est l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour la réalisation des objectifs. De plus en plus, le recours aux méthodes et techniques de gestion des ressources humaines contribuera à la compétitivité des entreprises. Elles peuvent être déterminantes pour l'efficacité des actions de toute organisation. En Afrique comme ailleurs, la gestion des ressources humaines requiert un besoin de professionnalisme.

La Fonction Ressources Humaines : Les domaines d'activités des ressources humaines concernent l'organisation et l'adaptation des emplois et des effectifs aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. Il s'agit donc de bien connaître les ressources, de procéder à la gestion prévisionnelle des compétences, de procéder aux recrutements, de développer des systèmes d'appréciation des performances, de favoriser le développement des carrières par des formations adaptées, de mobiliser les ressources que chaque personne possède, de développer l'information et la communication.

Ces différents domaines se retrouvent dans les organigrammes de la fonction ressources humaines sous des formes diverses qui dépendent des structures, des activités et de la taille des entreprises. La fonction ressources humaines prend une importance grandissante principalement due à la nécessité d'une adaptation permanente de plus en plus rapide.

Le management : c'est le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques (production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire... cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle.

Les Ressources Humaines : c'est le service de l'entreprise dirigé par le Directeur des Ressources Humaines et qui a pour responsabilités la gestion du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et/ou externe, les systèmes d'informations Ressources Humaines (SIRH). Les professionnels des ressources humaines interviennent au cœur de l'entreprise dans des domaines variés.

La Ressource Humaine : la ressource humaine est la personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement. Le salarié s'engage pour une période limitée ou indéterminée. Cette entente peut être verbale ou écrite (dans ce cas, un contrat de travail est rédigé). Le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation de la durée du travail, etc. Les devoirs qu'il a en contrepartie vis-à-vis de son employeur, et qui consistent essentiellement dans la fourniture d'un travail selon les instructions qui lui sont données, sont fixés par la réglementation, par le contrat de travail et par l'employeur lui-même.

Une stratégie : c'est l'ensemble des moyens et astuces employés pour atteindre un objectif. La stratégie consiste à la définition d'actions cohérentes intervenant selon une logique séquentielle pour réaliser ou pour atteindre un ou des objectifs. Elle se traduit ensuite, au niveau opérationnel en plans d'actions par domaines et par périodes, y compris

éventuellement des plans alternatifs utilisables en cas d'évènements changeant fortement la situation.

B- Les concepts ayant trait à la notion de Service Client

La notion de service client : La notion de service client était beaucoup plus connue dans le milieu commercial. Le client est au cœur de l'activité commerciale car c'est lui qui permet à l'entreprise de faire son chiffre d'affaires en faisant appel aux services commerciaux de l'entreprise moyennant de l'argent. Le service client s'articule autour des stratégies mises en œuvre pour servir le client conformément à sa demande. Cependant il doit être fait avec professionnalisme, en suivant une procédure bien définie et dans le souci de satisfaire et répondre aux exigences du client.

En général, toute organisation aspire à faire des bénéfices si celle-ci a un caractère commercial. Vu sous cet angle le service client s'applique à tout client qui fait une demande de service au sein d'une structure.

Le service client : Le service est une réponse faite en retour d'une demande posée par le client. Le Service client peut être défini comme l'ensemble des actes posés par l'entreprise pour satisfaire le client de la vente au service après-vente. C'est la capacité des employés compétents, expérimentés et enthousiastes de fournir des services à leurs clients internes ou externes de manière à satisfaire leurs besoins. La multiplication de centres d'appels démontre l'importance accordée au service client. L'organisation de l'entreprise doit placer le client au cœur de ses préoccupations et le service client au centre de la philosophie de gestion de l'entreprise.

L'approche client : c'est une philosophie de gestion. Ces grands principes sont les suivants : le client doit toujours être la priorité. Le succès de l'entreprise, sa prospérité voire sa survie en dépendent. La satisfaction des clients n'est jamais acquise. C'est un combat quotidien et permanent. La conception et la mise en place d'une stratégie d'approche client nécessitent beaucoup de réflexion et de ressources de la direction d'une entreprise.

L'écoute client : C'est l'ensemble des activités qui permettent de faire entendre la voix du

client dans l'entreprise. Elle est définie comme étant la synthèse, l'analyse et l'exploitation des informations d'origine « salarié ». L'objectif à ce niveau est d'identifier et de mettre en forme des actions en termes de méthodes à partir de l'analyse des insatisfactions.

C'est l'ensemble des activités et outils que doit mettre en place une entreprise pour collecter, analyser, prendre en compte et encourager l'expression des besoins et attentes de ses clients afin de mieux les satisfaire. Cette étude doit se traduire au niveau du service qualité par une analyse des sondages, des informations contenues dans les reporting mensuels, des motifs et causes d'insatisfaction ainsi que par des propositions d'actions correctives aux insatisfactions identifiées.

Le partenaire : Dans le contexte RH, on parle de partenariat entre la DRH et les salariés. La DRH doit jouer un rôle de proximité et d'approche client à l'encontre de son personnel, c'est dans ce sens que la DRH est le partenaire du salarié. Cette proximité quotidienne, cet accompagnement, qui font du salarié un acteur important pour la survie d'entreprise créent des liens très forts entre la DRH et son personnel.

L'écoute « personnel » : c'est l'ensemble des remontées d'informations recueillies auprès des clients. En effet la mise en place d'une politique pour lutter contre la récurrence de certaines réclamations ne peut se faire sans une prise en compte de l'écoute personnel. Cela nécessite par exemple une organisation de réunions périodiques : les gestionnaires RH doivent se rencontrer périodiquement pour faire une évaluation du suivi des réclamations.

C- Les concepts ayant trait au Service Client RH

Le Service client RH : une interface érigée sous forme de service avec des conseillers RH dédiés et ayant pour mission de répondre à toutes les sollicitations, toutes les questions RH des salariés et des managers. Concrètement, c'est un plateau qui dispose de numéros et d'adresses mail, deux voies par lesquelles les salariés peuvent passer pour poser leurs différentes requêtes RH que les conseillers sont tenus de traiter dans les délais avec un respect strict des engagements de service.

Le conseiller RH : C'est le gestionnaire RH chargé d'informer, de conseiller et d'orienter le salarié sur toutes les questions RH. Il prend en charge toutes ses préoccupations et est garant du traitement de la demande du salarié jusqu'au bouclage.

Le back-office (B.O) : c'est l'ensemble des services de la DRH qui sont habilités à traiter ou répondre aux différentes demandes des clients internes qui nécessitent un traitement approfondi. Il s'agit de l'ensemble des équipes qui n'est pas en relation avec la clientèle, l'ensemble des parties du système d'information auxquelles l'utilisateur final n'a pas accès.

Le front office (FO) : les salariés et les organes de l'entreprise au contact direct du client, la partie "visible" de l'activité. Il désigne les conseillers RH qui sont en contact direct avec les salariés et sont chargés de transmettre certaines demandes au back-office.

La réclamation : elle peut être définie comme étant tout contact écrit, oral, téléphonique, spontané ou provoqué, direct ou par l'intermédiaire d'un tiers, par lequel le client exprime une insatisfaction vis-à-vis de l'entreprise. La fonction de traitement de la réclamation doit être définie comme étant le processus d'éradication de certains dysfonctionnements pouvant handicaper une démarche qualité. La répétition d'une réclamation sous entend toujours une absence de mise en œuvre d'une solution définitive. Réfléchir sur la gestion du traitement des réclamations, c'est mettre le doigt sur la partie la plus visible de l'expression des insatisfactions des salariés.

La requête : c'est une question posée en attente d'un retour qui doit être donné par le conseiller RH suite au traitement pour satisfaire la demande postée ou exprimée verbalement par le salarié.

La satisfaction : État psychologique positif d'un individu exprimant de manière explicite ou non son contentement. Cependant, elle peut être positive ou négative.

Les encours : c'est l'état ou la dénomination attribuée à une demande ou une réclamation qui est en cours de traitement. Se dit d'une requête qui ne peut encore faire l'objet d'une clôture, car le traitement n'étant pas encore effectif. (Annexe 7 : notification de clôture d'une requête).

Easy vista : C'est l'application dédiée dans laquelle les demandes et réclamations des salariés sont enregistrées et traitées. Le descriptif et la nature de la demande sont clairement précisés. Elle permet le suivi des encours de traitement et permet au salarié de recevoir une notification de sa demande d'enregistrement et de clôture, soit une confirmation de la prise en charge de sa requête. Dans cette application, les différents sujets sont répertoriés selon qu'il s'agisse de l'administration du personnel, de la rémunération, des affaires sociales...

Le reporting: c'est un récapitulatif mensuel des demandes reçues au niveau du plateau SCRH. C'est le tableau de bord du SCRH sur lequel on peut lire sous différents angles les demandes et réclamations reçues et traitées par site, par nature, par catégorie, par délai de traitement.

Section 3 : Le SCRH, un atout dans l'optimisation de la GRH

A- Généralités sur la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. Aujourd'hui il est presque sûr que seule l'activité humaine est créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont les hommes, leur motivation, leur créativité. Et pour garder cette motivation, cette créativité pour le bien être de l'entreprise, il faut bien gérer les hommes, d'où la notion de Gestion des Ressources Humaines.

P.Roussel en donne la définition suivante : « La Gestion des Ressources Humaines est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent dans l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».

B- Les enjeux de la GRH par rapport au SCRH et à la fonction RH

Les enjeux de la GRH par rapport au SCRH sont nombreux et nous nous contenterons du plus important à savoir l'optimisation des processus RH. La mise en place d'un SCRH permet

d'instaurer une organisation RH redoutable au sein de l'organisation. Faire d'un SCRH l'unique porte d'entrée pour toutes les demandes RH favorise un professionnalisme de la fonction qui évolue.

Toutes les demandes RH passent par une même porte d'entrée, de ce fait le désordre n'est plus permis. Les rôles sont bien définis pour tous les gestionnaires RH qui sont appelés à changer la façon de faire et à adapter une formalisation dans le traitement des demandes du client interne. On assiste à une évolution de la fonction qui se modernise et répond à une description détaillée pour le traitement des demandes qui doivent être satisfaites en respectant des engagements de service définis par l'organisation, par les acteurs RH.

Outre les enjeux visibles telle que l'optimisation des processus, la responsabilisation des acteurs, le SCRH doit permettre d'être beaucoup plus efficace et incontournable pour donner à la fonction RH la vraie place qui lui revient au sein de l'entreprise.

En résumé, conjointement à la GRH, le SCRH permet de structurer et de contrôler la fonction RH au niveau de l'entreprise. En outre elle participe à améliorer la réactivité et l'efficacité des acteurs de la DRH.

C - Comment mesurer l'apport du SCRH pour la GRH

Différentes possibilités s'offrent à nous pour mesurer l'efficacité et l'efficience d'un SCRH pour la GRH.

Cette mesure peut se faire soit après la mise en place du SCRH pour vérifier si ce qui a été mis en place est bien conforme à la demande des salariés et répond à leur problématique. Régulièrement aussi, elle peut se faire sous forme d'audit pour vérifier et faire des études sur l'écoute client.

Les éléments appréciables pour un service client RH sont entre autres :

- Le respect des engagements de service relativement aux différentes prestations
- L'exhaustivité des informations délivrées
- La qualité de service offerte

- L'amélioration de la prise en charge des préoccupations RH des salariés.

Section 4 – Les facteurs d'optimisation

A- Le professionnel RH, business partner

Intervenant comme un acteur clé de la stratégie d'entreprise, la fonction RH occupe désormais une place de premier rang pour accompagner la mise en œuvre de cette stratégie. Dans ce contexte, il est attendu des Ressources Humaines qu'elles soient un véritable partenaire du business.

Le DRH comme partenaire stratégique de l'organisation est un thème à succès aussi bien auprès des chercheurs que des praticiens. Un certain consensus s'est effectivement établi autour de cette idée que la fonction RH devait devenir stratégique, se concentrer sur la création de valeur ajoutée et évaluer sa contribution à la performance de l'entreprise.

Ce nouveau point de vue sur la fonction RH est important à bien des égards. On considère souvent qu'il permet de replacer la fonction RH à la place qui lui revient dans la structure organisationnelle. L'évolution de la dénomination est d'ailleurs perçue comme une revalorisation de la fonction par les principaux intéressés.

Au-delà des discours, après presque une décennie de partenariat stratégique, il est pourtant intéressant de se pencher sur les pratiques: comment, dans la réalité, cette nouvelle définition des rôles de la fonction RH - puisque c'est bien de cela dont il s'agit- se concrétise-t-elle?

Assiste-t-on véritablement à une transformation du métier des DRH, ou n'y a-t-il en fait derrière qu'une simple question d'appellation? Ou pire, une dégradation des conditions d'exercices de la fonction RH? Assistons-nous effectivement à une revalorisation de la fonction comme on a pu le constater pour la fonction finances par exemple?

La réalité, comme souvent, est contrastée. Une tendance claire se dégage pourtant: autant on est unanime à reconnaître l'importance des RH dans les organisations, et à concrétiser alors le DRH dans son rôle de partenaire stratégique, autant des réticences, des insatisfactions, des dysfonctionnements apparaissent en contrepoint, souvent sous une forme allusive, lorsqu'il s'agit de discuter des modalités concrètes du partenariat stratégique.

B - Un service client RH pour les professionnels RH ?

Jusqu'à présent, nous avons examiné le SCRH comme un outil faisant partie intégrante des nouvelles formes d'organisation RH. C'est un ensemble de moyens mis en œuvre pour faciliter le quotidien du salarié qui dorénavant, dispose d'une équipe dédiée pour répondre à toutes les préoccupations RH du personnel. Mais que représente réellement le SCRH pour les professionnels RH ?

Le SCRH est un plateau d'appels méthodique et organisé qui reçoit des appels et des mails provenant des salariés qui souhaitent être édifiés sur des questions RH. Le plateau dispose souvent des informations nécessaires et exhaustives mais dans le cas contraire, les requêtes sont transférées aux experts RH, le back-office.

Cette définition se cantonne à des aspects techniques, outils et pratiques. Le SCRH n'est pas limité au système uniquement. Cela inclut les personnes, les politiques, les pratiques, car ce qui compte ce sont bien les finalités stratégiques de la GRH et ce en quoi le SCRH peut servir.

Les professionnels RH peuvent dorénavant se concentrer sur les aspects purement RH et non sur le traitement des demandes récurrentes du personnel, car celles-ci sont prises en charges à des niveaux différents, d'une manière formelle et beaucoup plus conviviale, d'abord au niveau d'un front office qui est susceptible de prendre en charge directement la demande et de la boucler automatiquement avant une quelconque intervention du back-office

Les professionnels RH peuvent s'appesantir davantage sur des points importants et de ce fait usent de leur créativité pour des innovations en permanence, en créant et en proposant des projets qui œuvrent pour le bien-être au quotidien du salarié, car au-delà de l'optimisation de la prise en charge des demandes du personnel, et de l'amélioration de l'efficacité qu'il génère, le SCRH s'impose donc, plus que jamais, comme un outil d'aide à la décision pour tous les acteurs RH.

C - SCRH, finalités de la GRH et création de valeur

Il est nécessaire de rappeler que ce sont bien les finalités de la GRH qui doivent guider la mise en place d'un SCRH. C'est bien la stratégie qui prime sur la technologie, cette dernière ne constituant qu'un moyen et non une finalité.

« La fonction RH est invitée à participer à la création de valeur ». (Jean Marie Perreti 2002)

L'utilisation des nouvelles formes d'organisation au travers de la créativité des professionnels RH ne semble que pouvoir créer de la valeur. L'objectif : participer, au même titre que les autres fonctions à l'amélioration de la performance.

Plus que jamais, la fonction RH va devoir passer d'une vision administrative à une vision opérationnelle de sa mission. Il ne suffit pas simplement de mettre en place un SCRH juste pour rendre la GRH efficace et efficiente. Celle-ci ne se limite plus à des prestations de services administratifs uniquement, elle a une mission de conseil et d'orientation envers le personnel de l'entreprise.

Chapitre II : Cadre contextuel

Section 1 : Présentation du Groupe Sonatel

A – Historique

Dans tout processus de développement économique, social et culturel d'un pays, le secteur des télécommunications constitue un élément essentiel. Les télécommunications contribuent entre autres, à l'accroissement d'échanges et d'informations des différentes composantes économiques. C'est par rapport à cette optique que le Sénégal à l'instar de la plupart des pays soucieux de leur développement s'évertue à améliorer progressivement son système de télécommunications.

C'est ainsi que la Société Nationale des Télécommunications (SONATEL) fut créée en **Octobre 1985**. Elle est issue de la fusion de la partie télécommunication de l'Office des Postes et Télécommunications du Sénégal (OPT) et la Société Sénégalaise des Télécommunications Internationales (Télesénégal).

En 1997, la mondialisation avait fini de s'installer dans le domaine des télécommunications. Le nouveau challenge de l'état était dès lors : "Le choix d'un partenaire stratégique pour faire face à une concurrence de dimension planétaire". Le dilemme qui s'en est suivi était : "Privatiser puis Libéraliser" ou "Libéraliser puis Privatiser". Pour s'adapter au nouvel environnement des télécommunications, la Sonatel a été privatisée en **1997**.

La démarche avait pour objectif de mettre la Sonatel dans des conditions de concurrence. L'ouverture du capital a permis l'entrée d'un **partenaire stratégique**, et France **Télécom** à travers sa filiale France Câble et Radio fut choisi suite à un appel d'offres international.

Conformément aux conditions de sa privatisation, la SONATEL jouissait du monopole d'exploitation de la **téléphonie fixe** sur le téléphone national, international et les services de transmission de données, **jusqu'en 2004**, année où la libéralisation totale du secteur a été instituée.

La **SONATEL** est une Société Anonyme de droit sénégalais, régie par les lois et règlements en vigueur notamment par les dispositions applicables aux sociétés commerciales de droit privé et ses statuts.

Elle a pour mission de développer et d'exploiter le réseau des télécommunications internes, externes et communications mobiles.

Son objectif majeur est de faire vivre à ses consommateurs les meilleures opportunités de la convergence entre les technologies du mobile, de l'internet et de la télévision à travers une marque unique.

Elle intervient par le biais de sa filiale **SONATEL MOBILES**. En septembre 2007, l'état du Sénégal a octroyé une licence globale de télécommunication à la société soudanaise **SUDATEL**.

Dans le cadre de sa stratégie internationale, la **SONATEL** compte **trois filiales** sous la bannière **ORANGE** : au Mali (depuis 2003), en Guinée et Guinée Bissau (depuis 2007).

Concernant la filiale **Orange Business Services**, elle est née de la fusion entre la **SONATEL** et la **Compagnie Générale d'Entreprises (CGE)**. Cette fusion concerne uniquement les activités de gestion des réseaux privés d'entreprises, une des activités de la **CGE**.

Pour les services à valeur ajoutée, un secteur où la concurrence est libre, on retrouve la filiale **Sonatel Multimédia** dont l'activité est dédiée au service internet.

En outre, elle est devenue depuis le **02 Octobre 98**, la première entreprise sénégalaise et le premier opérateur télécom africain cotée en bourse. **SONATEL** est une entreprise structurante pour l'économie de son pays et fait du Sénégal un hub de trafic et un acteur majeur dans le développement des télécommunications en Afrique et dans le monde.

Le 29 Novembre 2006, le groupe **SONATEL** change son identité visuelle et adopte la marque commerciale **Orange** pour toutes les activités du mobile (**Alizé**), de l'internet (**Sentoo**) et de la télévision (**Keur gui TV**).

B- Les Activités du Groupe

1- Les activités du fixe

Elles sont assurées par SONATEL SA qui couvre les activités relatives au téléphone fixe, aux données à l'international, à la téléphonie publique et la péritéléphonie.

En 2000, un des principaux objectifs de la SONATEL était d'atteindre un parc de 200 000 lignes. En 2009, ce parc représente 258 233 lignes.

Le téléphone fixe poursuit sa dynamique de croissance avec TV d'orange. Sonatel devient ainsi le premier opérateur à proposer la télévision par ADSL et la vidéo à la demande (VoD) en Afrique et s'inscrit au tableau des premiers opérateurs mondiaux à offrir ce service.

Aujourd'hui avec les investissements en infrastructure, le réseau de téléphonie fixe est à la pointe de la technologie et le plan d'équipement des zones rurales a permis de raccorder tous les chefs-lieux de communauté rurale.

2- Les activités du mobile

Les activités du Mobile sont assurées par Sonatel Mobiles qui est leader sur le marché des mobiles au Sénégal. Orange, le réseau mobile de Sonatel conforte son leadership avec une part de marché de près de 67% en 2009.

Dans ce domaine, la Sonatel est soumise à la concurrence réglementée depuis 1999 avec l'acquisition de la licence pour TIGO (SENTEL), mais ORANGE assied ainsi sa position de leader de la téléphonie mobile au Sénégal avec plus de 4,6 millions de clients en 2009, ce qui se traduit par une hausse de 340% par rapport au parc à la fin de l'année 2005 (1 050 192 clients). Le réseau s'est fortement déployé sur la même période, ce qui a permis de satisfaire convenablement la forte sollicitation des clients.

Les années 2006 à 2008 ont connu un déploiement exceptionnel relativement à la capacité du réseau d'accès avec une extension du GPRS (internet sur le mobile) dans les régions, entre autres projets d'extension.

Des actions de grande envergure pour les clients et le grand public ont été lancées en 2006 sous la marque du mobile. On note parmi elles : lancement SIM DUO, du MMS, le Sponsoring. En 2010, la Sonatel obtient sa licence 3G au Sénégal ce qui laisse de belles perspectives pour l'avenir.

3-Les activités d'internet

Les activités de l'Internet sont assurées par Sonatel Multimédia, qui est leader sur le marché de l'Internet avec une part de marché proche de 90%.

L'étendue du programme ADSL est ce qui a le plus marqué les activités du fixe au cours de l'année 2006. Au cours des années suivantes, l'offre internet de la Sonatel s'est fortement diversifiée avec l'arrivée de la livebox notamment (le wifi, TV, Internet haut débit etc...)

Le parc clientèle internet a dépassé les 56 000 abonnés à la fin de l'année 2009. Ce service introduit au Sénégal et dans la sous-région par Sonatel en 2003 a permis le lancement d'une offre commerciale phare en juin 2006 : la télévision par l'ADSL sous la marque de « Keur gui TV » devenu avec le changement de marque, TV d'Orange.

4- Les activités de développement sous régional

Elles traduisent la volonté de croissance externe de Sonatel et son ambition d'occuper une place de choix dans la sous-région. Aujourd'hui, la Sonatel détient un des taux de productivité les plus élevés parmi les opérateurs en Afrique.

En 2009, le parc d'abonnés du Groupe Sonatel (activités fixe, mobile, internet confondues) a franchi la barre des 9 millions d'abonnés (9 207 020) soit une croissance de 81,3% par rapport à 2007. Compte tenu de la croissance de l'activité, l'effectif a augmenté de 5.3% par rapport à 2007, soit bien moins vite que le chiffre d'affaires (17,7% et le pars (81%).

5- Les services à valeur ajoutée

Les services à valeur ajoutée ont connu également un développement fulgurant. En 2010, on note entre autres actions dans ce domaine :

- ✓ Le lancement des services televoting mobitex (jeux et votes par sms)
- ✓ SMS to media (dédicaces radios et TV)
- ✓ Le lancement d'une nouvelle plateforme pour les services entreprises et professionnels
- ✓ La mise en place d'une offre web to sms destinée aux PME
- ✓ Le service de transfert d'argent : orange money

le groupe Sonatel



les filiales



C – Organisation structurelle

La Sonatel présente une structure fonctionnelle organisationnelle qui n'échappe pas à la règle. Au niveau de l'organigramme, on retrouve des structures organisées autour des différentes fonctions de l'entreprise. Nous avons le conseil d'administration qui est l'instance suprême, puis le conseil de direction. A un niveau plus bas, on retrouve les directions qui sont éclatées en départements. Ces derniers sont subdivisés en plusieurs services et centres.

1- Les organes décisionnels

- Le Conseil d'Administration

Le conseil d'administration est l'organe suprême de décision du Groupe Sonatel composé de 11 membres permanents, il valide et approuve toutes les décisions et projets vitaux pour l'avenir du Groupe. C'est l'organe de décision stratégique.

- Le Conseil de Direction

Il est composé de tous les directeurs de structures (opérationnels et de Soutien) de la Sonatel et des directeurs de filiales Il est présidé par le Directeur Général et se tient chaque semaine généralement le lundi. Il passe en vue les activités hebdomadaires du groupe, statue sur les problèmes momentanés et les décisions stratégiques urgentes à adopter. Il veille à l'exécution des orientations données par le Conseil d'administration.

- Les organes opérationnels

En outre, nous avons des **organes opérationnels** qui sont au nombre de 11 listés ci-dessous, et composés chacun de plusieurs départements, services et centres techniques. (Annexe 12 : organigramme de la Sonatel). Nous avons :

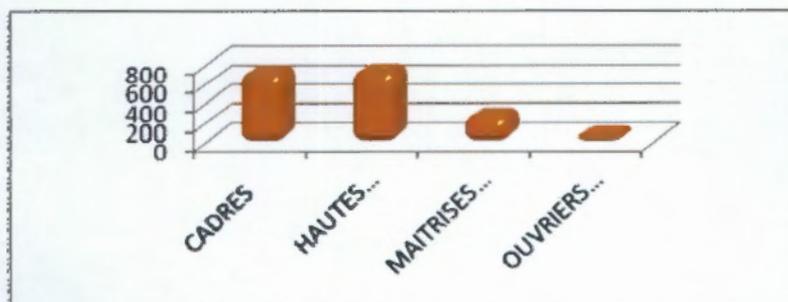
- La Direction Générale (DG)
- La Direction des Ressources Humaines (DRH)
- Le Département Audit et Management des Risques (ARQ)
- La Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques (DRJ)
- La Direction des Achats de la Logistique (DAL)

- La Direction des Entreprises (DDE)
- La Direction Marketing Grand Public et Particuliers (DDE)
- La Direction Financière et Comptable (DFC)
- La Direction des Opérations Internationales (DOI)
- La Direction des Réseaux et Systèmes d'Information (DRSI)
- La Direction du plan Marketing Stratégique

L'effectif du Groupe Sonatel

Tableau N°1 et schéma N° 1 : effectif du Groupe Sonatel

| REPARTION EFFECTIF | |
|----------------------|-------------|
| CATEGORIES | TOTAL |
| CADRES | 720 |
| HAUTES MAITRISES | 738 |
| MAITRISES ORDINAIRES | 273 |
| OUVRIERS EMPLOYES | 84 |
| TOTAL GENERAL | 1815 |



En plus de ces emplois permanents, elle dispose d'agents contractuels qui participent activement à la performance de l'entreprise.

Section 2 : Présentation du cadre spécifique d'étude

A- La Direction des Ressources Humaines

1- Ses missions

A la Sonatel, la Direction des Ressources Humaines est divisée en départements puis en services, cela suppose :

- ✓ Gérer le potentiel humain
- ✓ Administrer des hommes
- ✓ Assurer la sécurité et leur épanouissement
- ✓ Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières.

Elle est chargée d'assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et d'acquérir les ressources humaines. Elle traite et maîtrise les problèmes humains et sociaux à tous les niveaux de responsabilité de l'entreprise.

La DRH gère les ressources humaines à travers quatre axes fondamentaux :

- ✓ Le recrutement (acquisition des ressources humaines)
- ✓ La formation continue (développement des ressources humaines)
- ✓ La conservation des ressources humaines
- ✓ Le dialogue social (communiquer efficacement aussi bien avec les délégués du personnel, qu'avec les salariés)

Dans le cadre de son projet d'entreprise, la Sonatel s'est donnée comme objectif de faire des ressources humaines le premier facteur clé de succès.

Ainsi, une nouvelle gouvernance a été mise en place dans le but de faire jouer aux Ressources Humaines un rôle d'avant-garde face aux nombreuses mutations en cours et impactant l'organisation. Cette nouvelle gouvernance se décline à travers quatre axes de développement :

- ✓ La gestion des compétences
- ✓ L'évaluation et le développement social
- ✓ Le recrutement, la formation, le parcours professionnel et la mobilité
- ✓ Le renforcement des capacités managériales

B - Finalités et objectifs de la nouvelle organisation

La transformation impulsée au sein de la fonction ressources humaines a pour finalités d'une part le renforcement des liens entre le business et les politiques RH, et d'autre part le positionnement de la DRH comme un partenaire au quotidien des salariés et des managers.

Cette transformation se concrétise par de nouvelles missions dévolues à la DRH qui ambitionne dans le cadre de la nouvelle gouvernance de se positionner comme une « DRH Groupe » dotée de toutes les compétences nécessaires afin de jouer le rôle qui est le sien au sein du groupe Sonatel.

La nouvelle organisation ambitionne d'œuvrer pour la satisfaction accrue des salariés de Sonatel grâce à une politique de proximité allant dans le sens de la décentralisation de certaines activités de la fonction RH.

C - L'organisation structurelle de la DRH

1 : Le Département Management des Ressources Humaines (MDRH)

Il a en charge la gestion des emplois et des compétences du groupe et le soutien aux filiales. Il accompagne par ailleurs la modernisation de la GRH à travers la conception et le développement d'outils appropriés pour les différentes entités responsables de la fonction RH. Ce département est responsable de l'application de la politique RH dans le domaine du management des compétences.

De ce fait, le MDRH :

- Participe à la définition des orientations stratégiques dans les domaines du management.
- Dirige et coordonne l'ensemble des activités relatives à :

- L'acquisition de nouvelles Ressources
- Au développement des RH de Sonatel
- A la gestion des carrières du personnel

Ainsi, Il comprend 4 services :

- Méthodes et Systèmes d'informations (MSI)
- Service Recrutement et Mobilité (SRM)
- Management et Pilotage de la performance (MPP)
- Service Communication Interne (CMI)

2 : Le département Santé et Hygiène Au Travail (SHT)

Ce département est responsable de l'application de la politique de l'hygiène, de la santé et de la sécurité a utravail. Il participe à la définition des orientations stratégiques dans les domaines de l'hygiène, de la santé, de la sécurité, des affaires sociales.

Il est composé de deux services :

- Service de la médecine d'entreprise
- Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

3 : L'Institution de Prévoyance Maladie (IPM)

L'IPM de la Sonatel fonctionne au régime de l'auto responsabilité. Il est doté d'organes délibérants composés de membres élus : conseil d'administration, bureau exécutif et collège de représentants. Il dispose de l'autonomie financière et administrative et achète librement des soins et services auprès des professionnels de santé et des fournisseurs. La seule limite apportée à son autonomie est la prise en charge des fournitures et services exclus de la gamme des prestations par arrêté ministériel.

Les prestations courantes sont assises sur l'ensemble des ressources prélevées directement sur les salaires et appointements des membres participants, qui répondent solidairement des engagements contractés.

L'IPM applique le système du tiers payant intégral. Il règle aux prestataires la totalité des frais engagés par le participant et son ayant droit, qui peuvent ainsi accéder à toutes sortes de soins et acquérir des médicaments sans payer un ticket modérateur.

Les participants bénéficient ainsi d'un crédit à la consommation sans intérêt. La quote-part à la charge du participant est précomptée d'office sur les salaires suivant un échancier défini. Il s'agit d'un système d'assurance maladie obligatoire.

Ainsi, l'IPM assure diverses activités à savoir :

- ✓ La gestion de la couverture médicale des agents de Sonatel et de leurs familles
- ✓ La gestion des ressources mises à la disposition de l'IPM (ressources matérielles et humaines)
- ✓ L'équilibre budgétaire et financier de l'institution
- ✓ Le respect du processus de contrôle périodique des états récapitulatifs des documents administratifs délivrés au personnel
- ✓ La supervision de l'élaboration du budget

4 : Les partenaires métiers RH appelés HRBP (Human Resource Business Partner)

Ils sont directement rattachés au Directeur des Ressources Humaines et ont pour missions :

- L'élaboration de la GPEC
- La définition et le pilotage de la politique de formation
- La coordination des besoins de mobilité
- Le pilotage de la mise en place du budget
- La coordination de la notation Saper ainsi que les avancements et promotions

Les partenaires métiers de la Sonatel sont au nombre de quatre selon la répartition fonctionnelle suivante :

- ✓ 1 HRBP pour la fonction Vente (DVS, DDE, et DOI)
- ✓ 1HRBP pour la fonction Marketing et Communication (DMGP, DPMS et DGA/COM)
- ✓ 1 HRBP pour S2M, SBS et la fonction support (DRJ, ARQ, DAL, DFC, DRH)

- ✓ 1 HRBP pour la fonction IT (DEI et DO)

Chaque HRBP a un assistant qui l'accompagne dans les diverses missions, pour l'atteinte des objectifs assignés.

5 : Le Département Des Services Partagés (DSP)

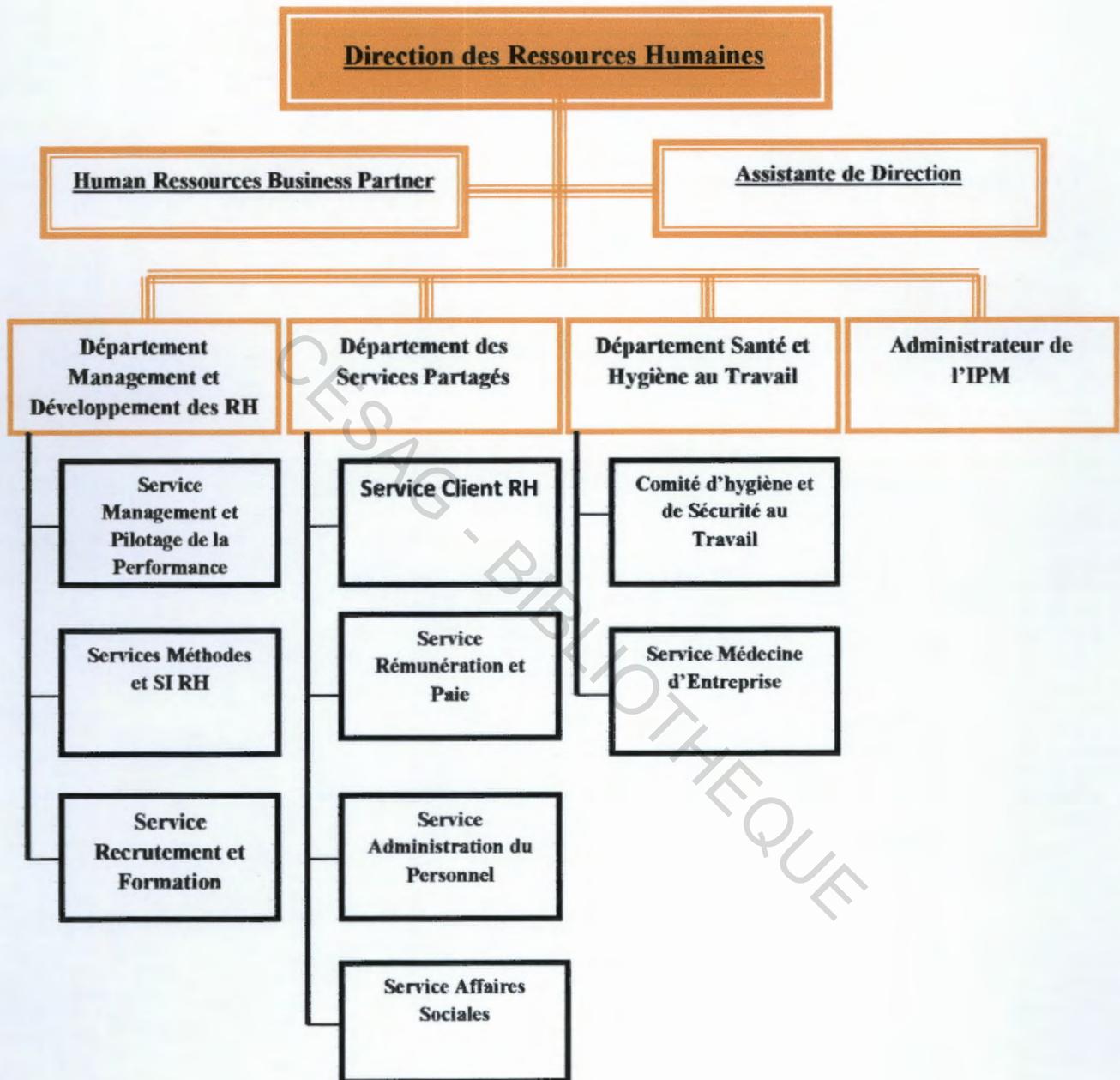
Il a en charge la gestion administrative des RH, des salaires et des affaires sociales. Il se compose :

- ✓ d'un front office fournissant des informations RH aux salariés et aux manager grâce au Service Client Ressources Humaines (SCRH)
- ✓ Un back office qui coordonne et gère les activités relatives à l'administration du personnel, au traitement des salaires, à la commande et à la livraison de lignes d'exploitation et à la gestion des affaires sociales. Il s'agit notamment des services :
 - de l'administration du personnel
 - des affaires sociales
 - de la rémunération et de la paie

De ce fait, les missions dévolues à ce département des services partagés sont les suivantes :

- ✓ Fournir des informations RH aux salariés et aux managers
- ✓ Participer à la définition des orientations stratégiques relatives au processus gestion des ressources humaines
- ✓ Diriger et coordonner l'ensemble des activités relatives à l'administration du personnel, à la politique de rémunération, aux affaires sociales.

Organigramme de la DRH (Schéma N° 2)



Deuxième Partie :

**LE CADRE PRATIQUE DU SCRH COMME
UN ATOUT DANS L'OPTIMISATION DE LA
GRH**

Introduction de la Deuxième Partie

Notre question de recherche a porté sur la question à savoir en quoi le SCRH reste un atout pour l'optimisation de la GRH.

Optimiser c'est améliorer, rendre meilleur l'existant. La GRH se doit de révolutionner à tout moment la fonction pour ne pas qu'elle disparaisse. Elle doit être animée par les différents projets, différentes politiques et différents systèmes qui résultent de la réflexion des acteurs RH.

Dans cette deuxième partie, nous verrons le cadre pratique en passant par la présentation de l'existant au sein de la Sonatel. Nous verrons comment fonctionne un SCRH à travers sa procédure détaillée. Les facteurs d'optimisation du SCRH seront analysés dans cette partie en faisant la coordination entre la GRH et le SCRH.

Aussi, en fonction des résultats obtenus lors de notre enquête, nous ferons une analyse critique des résultats obtenus, en étayant les forces et les faiblesses du système.

Aussi, la valeur ajoutée de toute étude réside dans les recommandations que l'on peut faire à l'issue de l'élaboration pour une amélioration de l'existant, donc nous proposerons des pistes d'amélioration à l'organisation qui nous a servi de cadre d'étude.

Chapitre III : Présentation de l'existant en termes de Service Client

Section 1 : Les raisons de la mise en place d'un SCRH à la Sonatel

A – Une DRH injoignable

La DRH était réputée être tout le temps injoignable ce qui faisait que les salariés n'avaient quasiment pas d'interlocuteur. De ce fait, il n'existait pas d'interface pouvant assurer une bonne coordination entre les salariés et la Direction des Ressources Humaines. Les préoccupations RH des salariés n'étaient pas prises en charge avec diligence et ils notaient un manque de réactivité de la part des collaborateurs de la DRH.

Le salarié se déplaçait quelques fois pour venir sur place dans les locaux du service compétent pour poser des requêtes et voir sa réclamation ou sa demande traitée. Ce qui impactait négativement sur la productivité du salarié qui se déplace car il perd du temps dans l'accomplissement de ses tâches quotidiennes pour un service RH qu'on tarde à lui rendre par défaut d'interlocuteur.

B – Une DRH qui veut participer à la stratégie d'entreprise et à la création de valeur

La nouvelle stratégie passe par un projet d'entreprise qui est de faire des ressources humaines le facteur clé de succès de l'entreprise. Une nouvelle gouvernance a été mise sur pied répondant à nouvelle stratégie d'entreprise. Le SCRH est un outil d'écoute client et de veille sociale qui pourra s'aligner à cette nouvelle stratégie d'entreprise pour constituer un moyen de réussite de ce projet d'entreprise et aider à l'atteinte des objectifs fixés.

Ceci est un challenge des chantiers de transformation, un vrai challenge que de positionner le SCRH comme un front office de toute la DRH. Ce challenge est en voie de déplacer le curseur vers plus de performance en vue de satisfaire les salariés et les managers pour leur

permettre de s'occuper de leur travail quotidien sans perdre du temps sur les aspects RH que nous gérons à leur place.

La fonction Ressources Humaines, comme les autres fonctions de l'entreprise se doit d'évoluer pour répondre aux exigences de performance de l'entreprise. Ces dernières ont activé la mise en place d'une organisation renversée, où la DRH optimise sa valeur ajoutée, tout en maîtrisant le niveau de service rendu. Car c'est bien là l'enjeu de ces démarches, recentrer la fonction Ressources Humaines sur son cœur de métier, mettre en évidence sa valeur ajoutée.

C – Etre plus qu'une DRH en étant plus proche de ses salariés, instaurer une relation simple et efficace avec ses salariés

Aujourd'hui pour faire partie des meilleurs RH, il est primordial d'adopter la notion de proximité qui devient un enjeu majeur pour faire des RH un facteur de succès au sein d'une organisation. Les salariés ont besoin de savoir qu'il y'a une écoute client au sein de l'organisation et que même si toutes les solutions ne sont apportées à leurs différentes préoccupations, l'effort et la volonté sont manifestés par les gestionnaires RH qui sont à l'écoute et pratiquent une veille sociale qui met le client interne qu'est la salarié au cœur de la structure.

La DRH de la Sonatel se veut aujourd'hui être un business Partner afin d'instaurer une relation simple et efficace avec son personnel. Etre proche de ses salariés et plus qu'une DRH, telle est l'ambition de la Direction pour pallier aux exigences de la nouvelle gouvernance. Il ne faut pas se limiter à l'aspect strictement RH car au-delà du salarié et de son matricule en tant qu'employé, il y'a un humain. Donc en étant proche de ses salariés, on parvient à comprendre et à analyser certains comportements, à prendre en charge les aspects les plus sensibles qui sortent du cadre professionnel et qui impactent quelques fois sur la productivité du salarié. Le SCRH devient le partenaire interne au quotidien des employés sous un dispositif RH plus large.

D – Une DRH qui se veut moderne en utilisant les nouvelles technologies de l'information

La Sonatel est une société de télécommunication qui dispose des moyens techniques qui lui permettent d'utiliser des processus très simples en usant des ses capacités techniques. La DRH se repositionne, et les solutions technologiques appliquées aux RH facilitent cette mutation. A l'instar des autres organisations qui ont de grands effectifs, la DRH de la Sonatel ne veut plus être administrative. Il ne s'agit plus d'une DRH qui se contentera de la gestion administrative (classement, gestion de la paie entre autres...) mais une DRH qui tend vers la modernisation en utilisant des applications lui permettant de professionnaliser et de rendre beaucoup plus convivial le circuit des demandes des salariés afin d'éviter certaines lenteurs qui résultent du manque de professionnalisme quelques fois.

La DRH entre dans un processus de formalisation de traitement des demandes RH beaucoup plus formel qu'auparavant. Il s'agit de faciliter le quotidien du salarié en lui allégeant les lourdeurs administratives.

Section 2 : Organisation du SCRH

Partenaire privilégié du salarié, le SCRH s'engage à fournir des informations et à accompagner le salarié au quotidien, dans le but de propulser la performance et la productivité.

Le SCRH assure une mission de délivrer un service au salarié par téléphone, en collaboration avec un Back Office pour les demandes qui requièrent un suivi approfondi.

Le service client RH est l'interface entre les salariés et les différents services de la direction des ressources humaines. C'est un plateau de 4 conseillers RH joignable sur 2 numéros car nous avons :

A – la structuration

le **SCRH salarié** qui reçoit toutes les demandes des salariés relatives à la rémunération, aux informations RH, aux réclamations sur salaire, à la gestion administrative, aux paiements de notes de frais suite à des missions effectuées...

Le **SCRH Manager** qui reçoit les demandes des managers pour les aspects relatifs aux informations RH de leurs collaborateurs, aux demandes de ressources (stagiaire ou recrutement, validation des demandes des collaborateurs...)

Dans l'organigramme de la direction et pour respecter la structuration des centres de services partagés, le SCRH est rattaché au département des services partagés.

B – Les méthodes

Les requêtes sont reçues par divers moyens qui sont :

Le téléphone : Les salariés sont accueillis au téléphone par un conseiller RH qui se charge d'identifier le demandeur et de prendre formellement le descriptif de sa demande ou de sa requête. Lorsque tous les salariés sont en ligne et que le client ne raccroche pas, le premier conseiller qui libère sa ligne reçoit le nouvel appel. Des postes et des codes de quatre chiffres sont attribués à chaque conseiller pour la connexion et l'ouverture du poste. Les transferts internes sont possibles entre conseiller avec ces postes téléphoniques très sophistiqués qui permettent de voir les appels manqués et de pouvoir rappeler son client au besoin.

Par contre Sonatel est une société de télécommunications et recrute beaucoup de techniciens. Ces derniers sont beaucoup plus à l'aise au téléphone car ne disposant même pas de machine qui leur permettrait d'envoyer des mails. Ces techniciens sont beaucoup plus sur le terrain.

D'autres n'étant pas techniciens et disposant de machine préfèrent encore l'oralité et le contact téléphonique. Ils préfèrent s'exprimer de vive voix et poser leur requête directement à un conseiller.

Le mail : concernant les mails, on constate que ce sont les managers qui ont souvent l'habitude d'envoyer des mails. Leurs requêtes sont le plus souvent suivies et traitées par mail.

Les salariés également très pris par la charge de travail envoient des mails à partir de leurs bureaux. Pour une meilleure prise en charge de ces requêtes envoyées par mail, la prise en charge se fait à tour de rôle par conseiller RH. Les demandes sont prises selon les jours par chaque conseiller.

Au lancement du SCRH, les appels étaient supérieurs aux mails. Mais on constate de plus en plus que les mails prennent le dessus sur les appels ou à la limite se valent. Les salariés sont tout le temps occupés et très pris entre des réunions à longueur de journée donc ils préfèrent envoyer des mails et à chaque fois qu'un mail est envoyé, le conseiller chargé de prendre les requêtes envoyées par mail est tenu de faire un accusé de réception au client pour lui confirmer la prise en charge de sa demande et lui faire savoir qu'un retour lui sera fait dans les meilleurs délais et dès que possible.

Ces dernières sont enregistrées dans l'application easy vista pour avoir une visibilité sur le traitement de la demande. La demande est clôturée au niveau du front si elle ne nécessite pas le transfert au niveau du BO pour un traitement plus approfondi et une meilleure satisfaction du salarié. Mais lorsqu'il s'agit d'informations dont dispose le conseiller, le salarié est informé et la requête est clôturée automatiquement au niveau du front office.

Section 3 : Les missions et les valeurs

A – Les missions

Faire du SCRH, le partenaire au quotidien et l'interlocuteur privilégié des salariés (Client interne) pour une meilleure prise en charge de leurs demandes, telle est l'ambition du SCRH qui a des missions aussi importantes les unes que les autres et ayant diverses significations car jouant différents rôles.

❖ Conseiller

Le gestionnaire RH a la large mission de conseiller le client interne sur des décisions qui le concerne ou sur des conduites à tenir avec son manager en cas de soucis. Le salarié peut faire appel dès fois au SCRH pour une demande de mobilité et à ce moment il fait appel au SCRH pour des conseils RH pouvant améliorer son évolution au sein de sa structure et ses relations avec sa hiérarchie.

Le salarié a quelques fois besoin de se confier également par rapport à une situation RH bien définie et complexe. A ce moment un conseil d'expert RH peut l'édifier.

❖ Informer

Le SCRH dispose pratiquement de toutes les informations dont les salariés ont besoin en permanence. Les divers moyens et outils sont mis à la disposition des conseillers pour une disponibilité de la plupart des informations demandées aux conseillers. En gestion administrative par exemple, le salarié peut vouloir être édifié sur plusieurs aspects.

Il est à signaler également qu'un excellent développement a été fait sur l'application Oracle RH utilisée par la Sonatel. Un self-service employé a été déployé et dans cet espace, le salarié retrouve toutes les informations relatives à la situation prévisionnelle de ses congés, au salaire, aux missions...

Mais néanmoins, les conseillers reçoivent des demandes relatives à ces informations en cas de réclamation sur le nombre de jours de congés, le montant du salaire en cas de prélèvement effectué à tort, les numéros d'affiliation à l'IPRES où à la Caisse de Sécurité Sociale...

❖ **Orienter**

La gestion des ressources humaines est très vaste et comporte diverses notions à la Sonatel. Les conseillers RH se doivent d'orienter le salarié jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée pour la préoccupation RH du salarié. Le conseiller est tenu d'accompagner le client interne en lui donnant des solutions et ceci jusqu'à l'obtention de la satisfaction du client.

B – Les valeurs

Le SCRH appuie son action sur des valeurs établies dans le but de servir d'une façon optimale les salariés et en respectant le minimum de valeurs qui émanent du professionnalisme.

❖ **La disponibilité**

Le service est joignable aux différentes horaires de travail sans interruption de 7h30 à 16h45, en continu. Les conseillers sont disponibles à tout moment sans relâche pour une prise en charge exhaustive de toutes les demandes du personnel. Le conseiller s'engage à ne pas refuser d'accompagner ou d'assister le salarié pour des considérations personnelles.

❖ **La réactivité**

Il y'a des engagements de service qui ont été bien définis au lancement et notifiés dans la charte du SCRH qui a été signée par l'ensemble des acteurs RH de la Direction. Différents délais de traitement ont été fixés selon la nature de la demande ou de la réclamation du salarié.

Pour une demande d'attestations (attestation de travail, de congé, de revenus complémentaires, d'engagement...) ces documents sont délivrés dans un délai de 48 heures. Pour une réclamation sur salaire par exemple relative à un prélèvement à tort sur salaire, le traitement se fait en 7 jours, c'est-à-dire dans un délai d'une semaine, car nécessitant un traitement approfondi du back-office. (Annexes 4 et 5 : modèle d'attestations de travail et congés).

Ceci étant, la réactivité est l'une des valeurs les plus essentielles du service client qui doit permettre aux salariés de faire la différence entre l'existant et le vécu. Dans le vécu, les

gestionnaires RH étaient indexés par le personnel à cause du déficit dans l'engagement et du manque de réactivité. Les conseillers se sont engagés à ne pas rendre inutile de donner suite à une demande quelle que soit sa nature et ayant trait au domaine d'activité RH.

En même temps, cette valeur mise en exergue et respectée par les conseillers, permet aux salariés de juger de la nécessité et de l'efficacité de la mise en place de ce service.

❖ La transparence

Les politiques et pratiques de l'organisation sont suffisamment équitables et structurées pour être communiquées. A la Sonatel, la transparence est l'une des valeurs du Groupe qui est inculquée au quotidien à l'ensemble du personnel. La gestion des ressources humaines doit se faire avec transparence en mettant les salariés sur un même pied d'égalité avec un traitement égal et équitable.

Concrètement, cela veut dire que des processus de décision et de gestion sont en place et qu'il y a peu ou pas d'exceptions qui ne sont pas prévues par les politiques de l'entreprise. Les décisions doivent être défendables et explicables. Bien entendu, une même politique peut prévoir différents traitements pour différentes situations, mais le tout doit être encadré par des paramètres.

Cela veut dire aussi que les principes d'équité sont respectés. L'équité interne (les emplois les uns par rapport aux autres) et l'équité individuelle (traitement accordé aux personnes les uns par rapport aux autres) guident les actions des conseillers au quotidien.

❖ Confidentialité

La DRH est une direction très sensible car détenant des informations à caractère confidentiel. Les conseillers RH ont la visibilité sur pratiquement toutes les informations RH des salariés qui sont strictement confidentielles et ne doivent en aucun cas faire l'objet de divulgation. C'est dans ce sens qu'une charte de confidentialité a été signée par tous les conseillers RH afin de garantir la confidentialité des informations dont ils disposent.

La charte de confidentialité du SCRH (Annexe 4) est un code de bonne conduite. Elle a pour objet de préciser la responsabilité des conseillers RH « Front office » et des collaborateurs du « Back office », en accord avec la réglementation, d'exploiter et de sauvegarder les informations et renseignements fournis en toute confidentialité selon la loi relative à la vie privée.

Les services tels que les demandes de prêt d'urgence, de prêt exceptionnel, les réclamations suite aux évaluations du personnel sont très sensibles et tout ceci est pris en charge, dans un premier temps par le service client chargé de faire la remontée au service compétent pour un traitement diligent. Il s'engage à n'utiliser les documents de travail que dans le cadre strict de l'activité professionnelle.

C – Les engagements de service

❖ ***Répondre en moins de 02 mn aux appels (Annexe 3 : charte du SCRH)***

Les salariés ne doivent pas attendre très longtemps pour avoir un conseiller au bout du fil. Une application pour le pilotage de la performance appelée CC Pulse nous permet d'avoir la qualité de service (QS) qui permet d'avoir le taux de décrochage des appels. C'est cette même application qui est utilisée par la hotline technique de la Sonatel.

❖ ***Satisfaire de façon immédiate au moins 60% des demandes qui nous sont adressées***

Ceci est un objectif qui a été fixé au SCRH depuis le lancement. Les demandes d'informations sont pratiquement, pour la majorité clôturées au niveau du front, c'est-à-dire par les conseillers. Certaines sont devenues très courantes et les conseillers ont pratiquement assimilé l'ensemble des réponses devant être apportées à la majorité des requêtes qui reviennent souvent :

- La date de départ des prochains congés
- Le nombre de jours de reliquats
- La validation des ordres de mission
- Le nombre d'actions détenues
- Le nombre de parts IR

- Les forfaits téléphoniques obtenus
- Des informations sur le fond commun d'épargne
- Les pièces à fournir pour constituer des dossiers de demandes de prêts
- Les retenues sur salaires
- Les informations relatives aux offres que la Sonatel propose au personnel dans sa politique de gestion des ressources humaines (terminaux, ligne fixe et mobile...)

De ce fait, il arrive rarement après l'établissement du reporting que cet objectif ne soit pas atteint. Mais il peut arriver le contraire, quelques fois des événements font que la plupart des demandes sont transférées au back office pour un traitement d'expertise. Par exemple les réclamations liées au salaire sont automatiquement envoyées au service compétent qui est le service qui a en charge la rémunération et la paie.

❖ ***Mettre le Client Interne en rapport avec le back office pour un rendez- vous***

Le SCRH est la porte d'entrée de la Direction des Ressources Humaines, mais néanmoins, les tâches sont réparties dans le cadre de la notion de services partagés qui dorénavant existe à la Sonatel depuis la réorganisation et la mise en place de ce service. Le back-office représente la partie non visible, contrairement au front office qui est en contact direct avec les salariés. Comme dit plus haut, certaines requêtes nécessitent le traitement du back office car certains éléments ne sont pas disponibles au niveau du SCRH. Au cas où également le salarié souhaite rencontrer un collaborateur du service concerné, le conseiller RH est chargé de lui trouver un rendez-vous et lui faire un retour en lui communiquant la date et l'heure de la rencontre.

Dans sa politique de GRH, la Sonatel a mis en place une politique de mobilité qui permet aux salariés désireux de changer d'activités ou de services, de demander une mobilité. Les demandes de mobilité passent par le SCRH qui envoie la demande de rendez-vous au HRBP qui fixe la date de la rencontre avec le salarié.

❖ ***Fournir 100% des documents pouvant être édités***

Les documents tels que les attestations de travail et de congés sont pris en charge et édités au niveau du front. La demande est très forte pour ces types de documents dont les salariés ont souvent besoin pour compléter des dossiers en externe. Ces attestations sont générées

directement par un traitement qui est lancé au niveau de l'application Oracle RH. L'édition est immédiate et s'en suit la procédure de visa du département et la signature du Directeur des Ressources Humaines qui est le seul habilité, sauf en cas d'absence, à signer ces documents.

Ces documents sont fournis dans un délai de 48 heures au demandeur qui est informé de la disponibilité de sa demande par téléphone ou par mail par le conseiller ayant pris en charge sa requête. Ces documents étaient auparavant édités par l'administration du Personnel et dans un souci de réactivité et d'efficacité, la main a été donnée aux conseillers pour le traitement et la mise à disposition de ces attestations au client, afin de permettre également au back office de pouvoir se concentrer sur des aspects beaucoup plus complexes.

❖ *Avoir plus de 95% de satisfaction sur la qualité de service*

Des enquêtes de satisfaction sont souvent faites par la Direction de l'audit des risques et de la qualité. Un service qui se charge de l'analyse de l'écoute client organise périodiquement des enquêtes de satisfaction pour mesurer le degré de satisfaction des clients internes à l'endroit du SCRH.

❖ *Enfin, Le SCRH garantit au salarié l'authenticité et la confidentialité des informations fournies. (Annexe 4 : charte de confidentialité).*

Section 4 : La procédure de traitement des demandes des clients internes par le SCRH

A - Les objectifs de la mise en place de la procédure

Il existe à la Sonatel une démarche qualité qui consiste à élaborer et mettre en place une procédure de traitement pour toutes les activités.

Ainsi pour le SCRH, la Direction Audit Risques et Qualité en charge de l'élaboration des manuels de procédures a mis en place un mode opératoire à respecter pour le traitement des demandes des clients internes par le SCRH en se basant sur le catalogue de services. Les objectifs poursuivis sont les suivants :

- Fournir une information immédiate et pertinente aux demandes exprimées par le personnel de la SONATEL en tant que salarié et/ou en tant que manager

- Ecouter les doléances et problèmes exprimés par le personnel, et s'assurer de la mise en place d'un rappel ou d'une prise de rendez-vous avec un HRBP pouvant prendre en charge la demande exprimée par le salarié
- Editer et faire parvenir les documents attendus et/ou démarrer le circuit de signature et de validation permettant aux salariés ou au manager d'avoir le document dument validé
- Prendre en charge les insatisfactions ou les réclamations relatives aux problèmes rencontrés par le salarié ou le manager dans sa relation avec la DRH.

B – La description détaillée

Réception d'appels ou mails de demandes des salariés ou managers

Le conseiller reçoit un appel téléphonique ou un mail à l'adresse « requêtes SCRH ». S'il s'agit d'un appel téléphonique, le conseiller se présente et procède à l'identification de l'appelant. Sinon, le conseiller procède à l'identification du besoin formulé par le demandeur

Présentation du conseiller RH

Le conseiller RH se présente au client en donnant son nom. Le nom du conseiller RH est important car il permet au demandeur de toujours se référer à ce conseiller pour avoir des informations sur le suivi de sa demande au besoin. Néanmoins, tous les conseillers sont disposés à donner la suite réservée à toute demande prise en charge au niveau du SCRH et enregistrée dans le système d'information plus précisément dans l'application « easy vista » qui permet nettement de savoir à quel niveau se situe la demande.

Identification de l'appelant

Le conseiller RH identifie le client en lui demandant son matricule qui sert d'identification au sein de l'organisation, car c'est à travers le matricule, saisi dans oracle RH qu'on parvient à avoir toutes les informations RH du salarié. Ce matricule est attribué au salarié de l'embauche jusqu'à la retraite et n'est attribuable à d'autres ressources. Il est unique et ne change jamais durant tout le temps passé en entreprise par le salarié.

Identification du besoin

Le conseiller RH identifie le besoin du client par son matricule. C'est le besoin qui fait l'objet de l'appel du salarié. Le client appelle en majeure partie pour demander un document, faire une réclamation, demander une information ou une confirmation. Il peut également appeler pour être orienté lorsque la requête ne relève pas du champ de compétence de l'activité RH.

Qualification et analyse du besoin

Le conseiller RH qualifie et analyse le besoin du client par des questions. Des informations complémentaires sont souvent demandées au salarié pour avoir un descriptif clair de la requête et la restituer telle quelle dans le système d'information pour une meilleure prise en charge.

Saisie de la demande dans le SI

Toutes les demandes doivent être répertoriées dans le système d'information. Tout appel doit faire l'objet d'un enregistrement dans l'application. Dans les normes, le nombre d'appels reçus ainsi que les mails envoyés à l'adresse uniquement paramétré pour les requêtes RH, doit être égal au nombre d'incidents enregistrés dans le système. Le client reçoit un workflow qui l'informe de l'enregistrement de sa requête dans le SI. (Annexe 6 : notification d'enregistrement)

-si l'information est disponible, le conseiller fournit la réponse au client. Les demandes d'information sont en général traitées et clôturées au niveau du plateau. La plupart des demandes récurrentes sont prises en charge par le front office, les conseillers.

Information du client de la prise en charge de sa demande et prise de congé

Le conseiller RH rassure le client en lui confirmant la prise en charge effective de sa demande même s'il reçoit une notification d'enregistrement de sa requête.

Traitement de la demande

Le conseiller RH traite la demande conformément à la procédure en vigueur. Lorsque la demande est traitée, le conseiller informe le client, sinon la demande est transférée au back office pour prise en charge.

Avant de clôturer la requête d'un client, le conseiller est tenu d'informer le client au préalable en lui notifiant le traitement de sa demande et lui faisant savoir que la clôture est en train d'être faite.

Transfert de la demande non traitée au back office pour prise en charge

Si la demande ne peut pas être traitée par le Conseiller RH, ce dernier transfère la demande au back office qui doit prendre en charge la demande. Les experts sont en back-office dans les différents services compétents chargés de traiter les demandes nécessitant un traitement approfondi. Le back office est informé par un workflow lui notifiant qu'une requête a été transférée par le SCRH avec la description précise.

Traitement de la demande d'information et Suivi du traitement de la demande d'information

Le back office traite la demande du client. Il est tenu de traiter la demande transférée par le front office dans les délais et selon les engagements de services. En même temps, le conseiller RH suit l'état d'évolution de la demande dans le SI qui renseigne sur le collaborateur du back office qui a pris la main sur la requête.

Notification du traitement dans le SI et réaffectation de la demande au SCRH

Après avoir traité la demande, le back office redirige la demande traitée au conseiller RH. Le back-office redirige la requête soit au groupe, soit principalement au conseiller qui a pris en charge la demande dans le SI.

Retour d'informations au client et clôture de la demande dans le SI

Le conseiller RH transmet l'information au client. Le retour d'information au client est primordial. C'est dans ce cadre qu'on parle de bouclage en termes de service client. Sans le

bouclage, l'on ne saurait parler de service client. Le conseiller RH clôture la demande dans le SI après avoir transmis l'information au client.

Réception de la notification de fin de traitement

Le client reçoit un mail lui notifiant la clôture de sa demande. L'application génère un mail automatique qui informe le client de la clôture de sa demande. (Annexe 5 : procédure de traitement des demandes).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

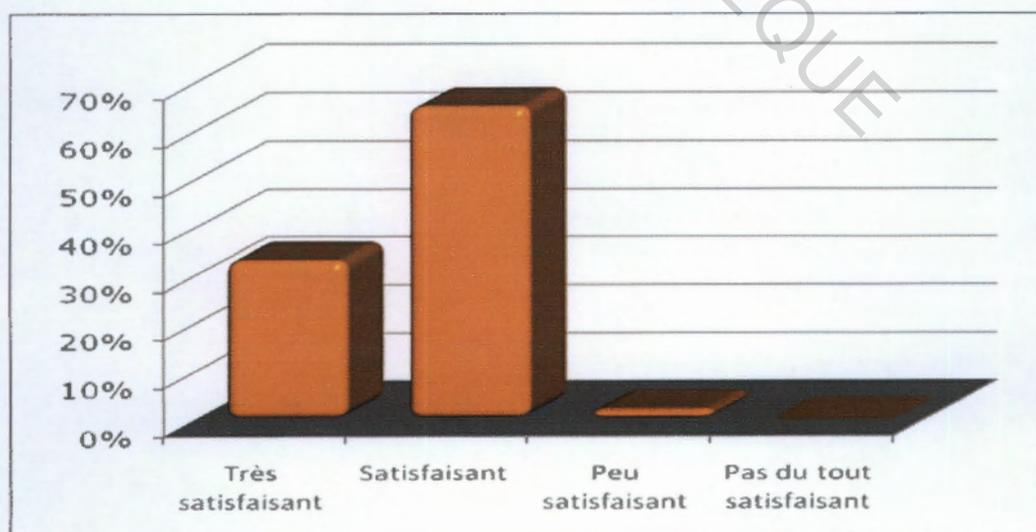
Chapitre IV : Analyses et Propositions

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

A - L'accueil

Comment trouvez-vous l'accueil au SCRH ?

| Degré de satisfaction | Taux |
|--------------------------|------|
| Très satisfaisant | 33 % |
| Satisfaisant | 65 % |
| Peu satisfaisant | 2 % |
| Pas du tout satisfaisant | 0 % |



L'analyse des résultats montre que plus de 50% des sondés trouvent que l'accueil est satisfaisant. Cela peut s'expliquer par le fait que les conseillers aient reçu une formation adéquate sur l'accueil téléphonique et également les décideurs RH qui ont sélectionné les conseillers ont su compter sur leurs potentiels.

Avant le démarrage et la mise en production effective du SCRH, des sessions de formation ont été assurées et organisées par le service qui a en charge de la formation. Parmi ces différents modules, figuraient les fondamentaux de la relation client, module qui consiste à mettre en exergue les différentes manières d'aborder un client au téléphone et de prendre en charge sa demande. L'accueil téléphonique peut paraître simple mais comporte des notions à connaître et un professionnalisme qu'il faut assurer durant toute la communication.

Ainsi, il a été important pour les conseillers RH de savoir comment accueillir le client au bout du fil, de se familiariser avec le langage de la relation client qui est différent du langage que l'on utilise au quotidien.

Cependant, il est très rare qu'un salarié soit mal accueilli au téléphone par les conseillers car les pré-requis ont été transférés et les conseillers étaient dans les dispositions nécessaires pour mettre en œuvre les exigences de l'accueil téléphonique, ceci pour dire que le potentiel était présent chez les conseillers.

Les aspects les plus importants relativement à l'accueil téléphonique au SCRH sont les suivants :

- ✓ Le rappel de la structure d'accueil : SCRH
- ✓ Le nom du conseillé qui accueille le salarié

Pour le salarié, il est impératif de donner les informations suivantes :

- ✓ Le matricule : car c'est à partir de ce matricule, qui est l'identifiant interne de tous les salariés dans toutes les bases utilisées par l'entreprise, qu'on a toutes les informations RH du salarié à savoir le nom et le prénom, la structure entre autres ...
- ✓ La nature de sa réclamation et sa demande d'informations
- ✓ Les informations complémentaires lui seront demandées si nécessaire

Tout cela déclenche la prise en charge de la requête et selon la nature de la demande, qu'elle soit traitée en front office ou par le back office, la prise de congé est systématique et doit se faire d'une manière conviviale.

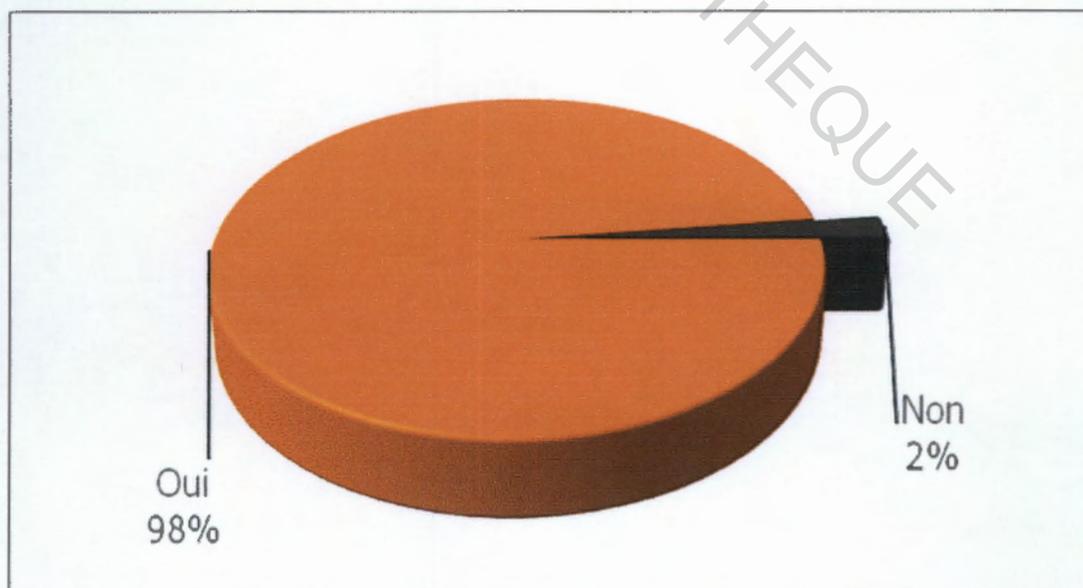
Les 2% qui ont répondu négativement ont trouvé l'accueil peu satisfaisant et il serait nécessaire pour nous d'essayer de connaître le fondement de leur réponse pour en tirer des axes d'amélioration, car l'accueil donne une première impression au client et il est important quand même de travailler sur ce point.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

B- La qualité de service

Êtes-vous satisfait par la qualité de service du SCRH ?

| Degré de satisfaction | Taux |
|-----------------------|------|
| Oui | 98 % |
| Non | 2 % |



Un service client doit se rendre avec qualité. On ne pourrait parler de service client sans pour autant aborder la notion de qualité. Elle est primordiale surtout pour un service client Ressources Humaines qui a été mis en place dans le cadre de la réorganisation et qui fait tout l'objet de cette réorganisation. La réclamation ou la demande d'informations quand elle est bien traitée, est une réelle opportunité de consolider la relation avec le client.

La qualité de service englobe différents points et répond au processus qui a été déployé pour assurer le minimum de qualité de service. Dans ce processus, les trois cités ci-dessous contribuent à assurer une qualité de service au niveau du SCRH.

✓ **La formation des conseillers RH sur les modules RH des différents back office**

Les moyens ont été mis en œuvre dès le départ pour obtenir dès la mise en production, une qualité de service incontestable. Des actions telles que la formation de tous les conseillers RH sur toutes les activités du BO.

Toutes les structures de la direction ont assuré des formations aux conseillers RH afin de leur permettre d'avoir non seulement des notions sur les activités du service, mais également de comprendre et d'analyser les différentes situations. Les fichiers ont été mis à la disposition des conseillers qui nous le rappelons, ont évolué dans différents services de la direction.

✓ **L'application easy vista**

Elle permet comme nous l'avons expliqué dans notre deuxième partie, l'enregistrement et la clôture des requêtes avec des notifications envoyées au salarié à chaque étape du traitement de la demande. Le salarié est informé par un mail de workflow qui lui confirme la prise en charge effective de la demande dès l'enregistrement dans l'application.

A la clôture de la requête du salarié, un deuxième workflow est également envoyé au demandeur pour lui notifier que la requête est traitée et clôturée. (Notification d'enregistrement à l'ouverture et à la clôture en annexe).

Ceci sous-entend effectivement un appel du conseiller au demandeur pour l'informer sur la suite qui a été réservée à sa demande avant clôture.

De l'enregistrement jusqu'à la clôture de la requête, le conseiller RH est tenu durant tout ce processus de le faire avec une qualité optimale associant professionnalisme et rigueur.

✓ **la fiabilité des informations délivrées**

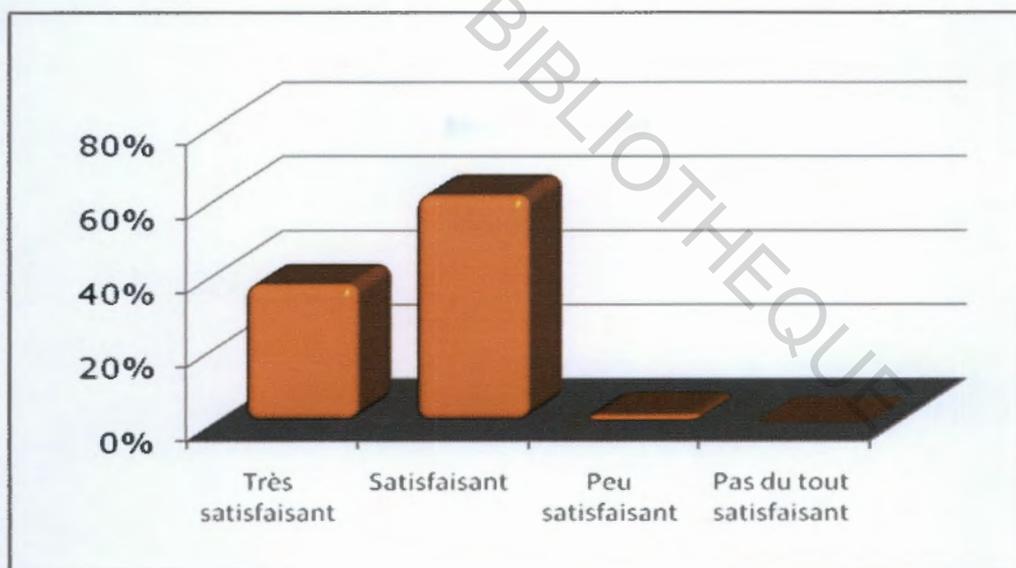
Sonatel utilise Oracle HR comme logiciel. Tous les salariés permanents sont répertoriés dans Oracle RH et toutes les informations RH (contact, conjoint, date d'embauche, date de naissance, informations salariales ...) du salarié y figurent ainsi que tous les événements de sa carrière (avancement, promotion, nomination).

De ce fait, la plupart des informations délivrées aux clients internes sont extraites de l'application RH Oracle, qui, à travers une mise à jour permanente assurée par l'administration du personnel, reste fiable. Les informations et retours donnés au salarié sont uniformes et le discours est pratiquement le même pour des requêtes similaires.

Si 98% des clients sur la population sondée trouvent que la qualité de service est bien présente, c'est que les conseillers l'assimilent au quotidien dans le service rendu aux salariés.

Quel est le niveau de satisfaction de la qualité de service du SCRH ?

| Degré de satisfaction | Taux |
|--------------------------|------|
| Très satisfaisant | 37 % |
| Satisfaisant | 61 % |
| Peu satisfaisant | 2 % |
| Pas du tout satisfaisant | 0 % |



Cette satisfaction a quand même été mesurée lors de notre sondage. 61% des clients sur la population sondée jugent le niveau de la qualité de service satisfaisant, soit plus de 50%. La tendance est bonne si on voit que 2% seulement des clients trouvent la qualité de service peu satisfaisant.

Cependant, il serait bien de souligner que la satisfaction n'est toujours pas positive. Le retour d'information peut être soit positive selon la nature de la demande du salarié, ou négative.

Prenons l'exemple d'une demande de prêt d'urgence. Il y'a deux hypothèses :

Elle peut soit être acceptée, dans ce cas l'information est donnée au salarié et à la disponibilité du chèque, il est informé.

Elle peut également être refusée, dans ce cas, l'information est donnée au salarié et on suppose que la satisfaction ne peut être positive dans ce cas pour le salarié. Le plus important dans cette espèce de figure, c'est le retour d'informations.

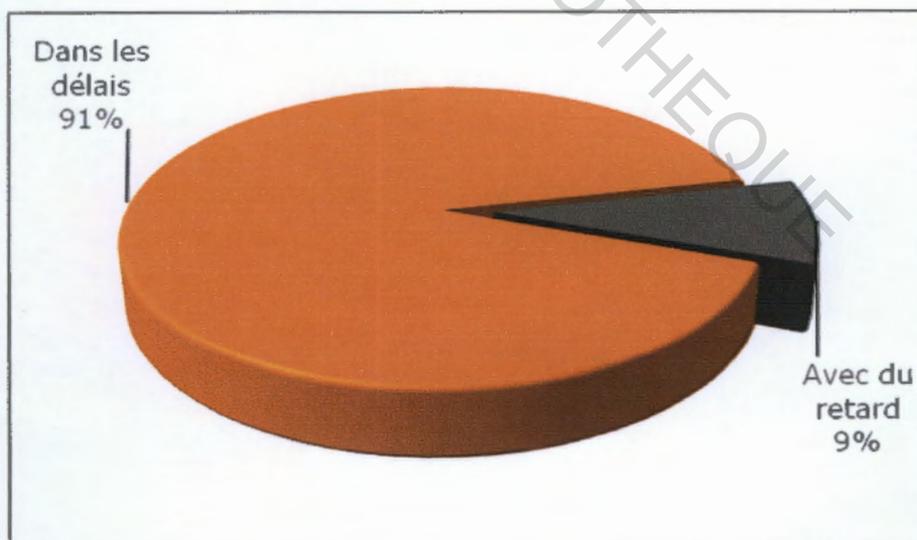
Par contre, pour une demande d'attestation de travail, de congés ou de revenus complémentaires, le salarié s'attend tout simplement à recevoir l'information relative à la disponibilité du document.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

C - Les délais de traitement

Votre requête a-t-elle été traitée de manière réactive ?

| Niveau de traitement | Taux |
|----------------------|------|
| Dans les délais | 91 % |
| Avec du retard | 9 % |
| | |



La réactivité est l'une des valeurs les plus importantes pour le SCRH car avant la mise en place du SCRH, les salariés se plaignaient d'un manque de prise en charge de leurs différentes préoccupations, par la DRH. Et lorsque le salarié trouvait un interlocuteur pour sa requête,

cette dernière était soit traitée sans réactivité ou ne l'était pas du tout. Il ne s'agit surtout pas de traiter tout simplement la requête d'un client, mais de le faire dans de brefs délais selon la nature de la requête.

En fait, le challenge du SCRH est de vraiment pouvoir faire la différence entre la DRH d'avant et celle d'aujourd'hui qui a été proposée par les gestionnaires RH. Ainsi, les salariés

sont très regardants sur cet aspect. La réactivité réside dans le fait de traiter la requête du salarié avec une diligence remarquable. Le conseiller RH ne doit pas remettre à demain une requête qui peut être traitée et clôturée à la minute qui suit. Le service a été créé afin d'être un moteur de la DRH dans la mesure où elle était perçue comme étant non réactive et indifférente aux sollicitations du salarié.

Les conseillers ont signé la charte dans ce sens, offrir des services au client interne avec une grande réactivité.

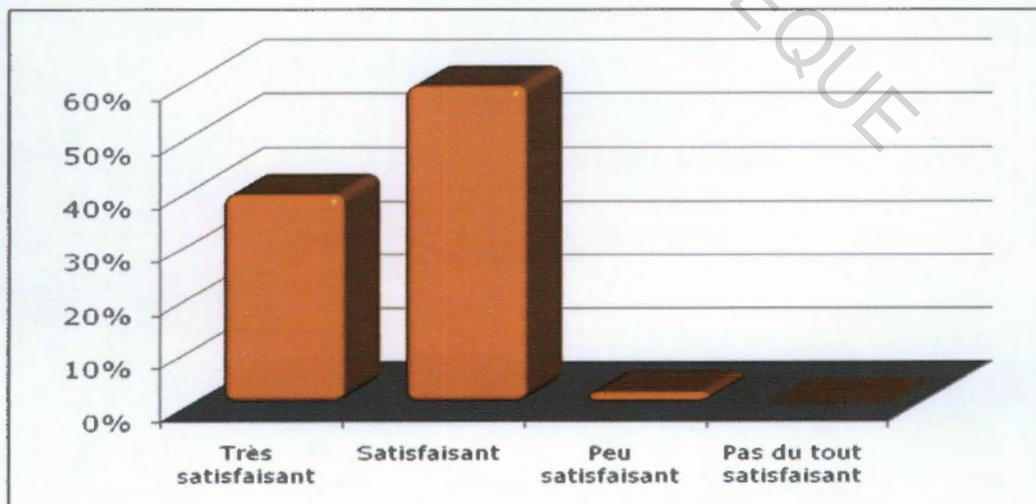
Le SCRH fonctionne avec des délais de traitement car sans cela, le service n'aurait pas sa raison d'être et ainsi, n'aurait aucune valeur ou une importance pour les salariés. C'est ce qui permet d'apprécier l'efficacité du SCRH.

Le respect des délais de traitement est fondamental pour le SCRH.

D - Les valeurs

Comment Jugez vous la disponibilité des conseillers

| <u>Degré de satisfaction</u> | <u>Taux</u> |
|---------------------------------|-------------|
| <u>Très satisfaisant</u> | <u>39 %</u> |
| <u>Satisfaisant</u> | <u>59 %</u> |
| <u>Peu satisfaisant</u> | <u>2 %</u> |
| <u>Pas du tout satisfaisant</u> | <u>0 %</u> |



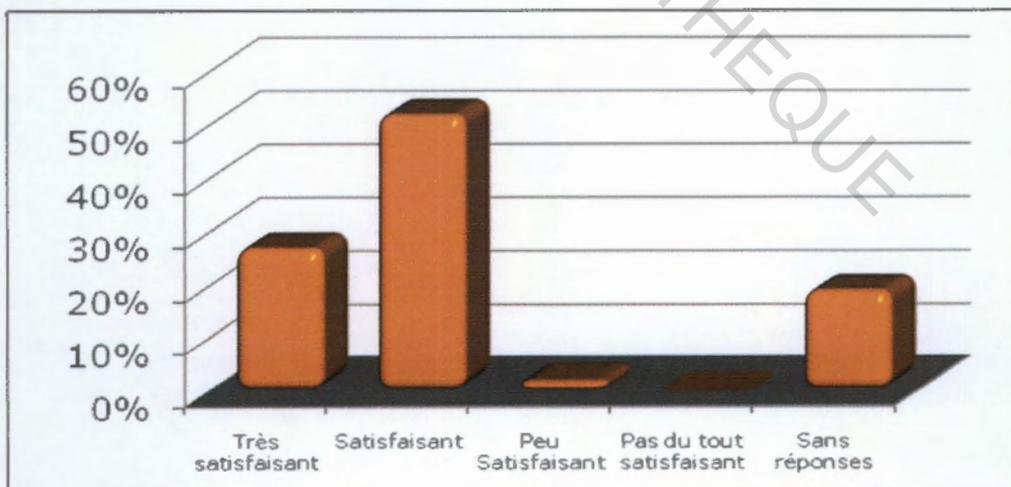
L'un des objectifs majeurs de la mise en place du service client a été de vouloir faire de la DRH le partenaire au quotidien du salarié. Cela ne saurait être mis en œuvre si la disponibilité laisse à désirer au niveau du service client. La disponibilité, une valeur fondamentale du SCRH que 59% de notre population sondée a senti dans la prise en charge et le traitement de leurs demandes au niveau du plateau.

Le plateau est joignable de 7h30 à 16h45 ce qui veut dire qu'il y'a une permanence assurée qui fait que les conseillers soient disponibles durant les horaires de travail. Le service est joignable sans interruption durant toute la journée de travail. Les sollicitations peuvent être urgentes à différents niveaux et le SCRH se veut être le partenaire au quotidien, à toutes les heures, du salarié, du client interne afin de leur fournir les informations demandées à n'importe quelle heure de la plage horaire de travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Comment jugez-vous le niveau de confidentialité ?

| Degré de satisfaction | Taux |
|--------------------------|------|
| Très satisfaisant | 27 % |
| Satisfaisant | 52 % |
| Peu satisfaisant | 2 % |
| Pas du tout satisfaisant | 0 % |
| Sans réponses | 19 % |



Le SCRH garantit au salarié l'authenticité et la confidentialité des informations fournies. Une charte de confidentialité (en annexe) a été soumise à toute l'équipe du SCRH pour prise en compte et signature qui intègre bien entendu l'engagement et que l'on doit retrouver dans l'exécution des tâches des conseillers en permanence.

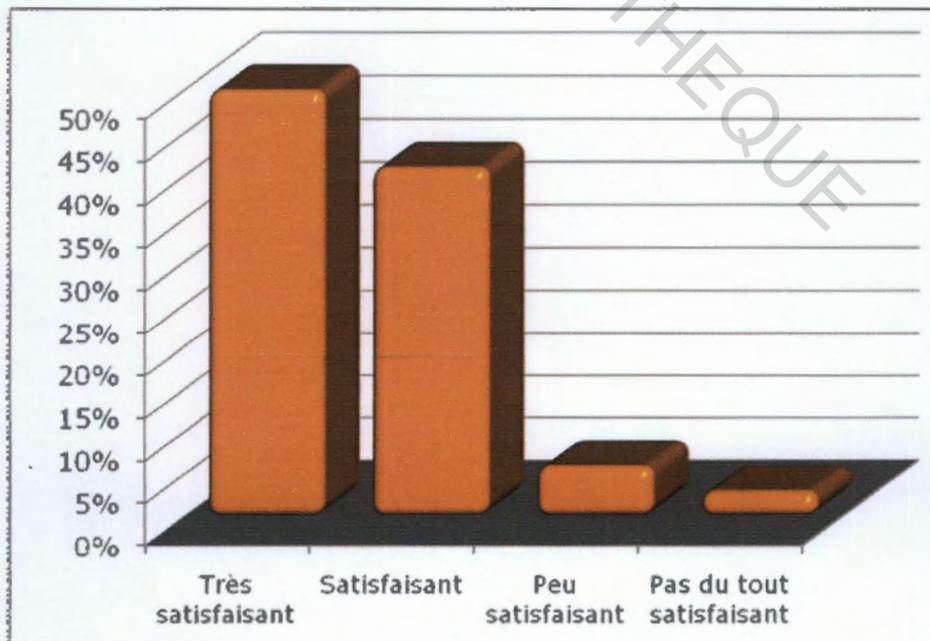
Les informations RH sont confidentielles et ne doivent faire l'objet d'un étalage par les conseillers. Le SCRH a gagné la confiance des salariés et souvent les conseillers sont interpellés sur des questions sensibles par le client interne.

Ce qu'il serait important de voir et qui reste étonnant, c'est le fait que certains salariés aient pu trouver que le niveau de satisfaction est peu satisfaisant. L'étude sera poursuivie et nous essayerons d'en connaître les raisons.

19% des salariés sondés n'ont pas répondu à cette question. Ceci reste compréhensible dans la mesure où ils ont voulu s'abstenir car certainement ne sachant pas comment s'y prendre pour donner les éléments de réponse.

Quelles sont les valeurs que vous avez le plus senti ?

| Valeurs | Taux |
|-----------------|------|
| Disponibilité | 50 % |
| Réactivité | 41 % |
| Transparence | 6 % |
| Confidentialité | 3 % |



Ces valeurs sont aussi importantes les unes que les autres et sont complémentaires. Cependant, nous avons voulu savoir celle qui a le plus été ressentie par le salarié.

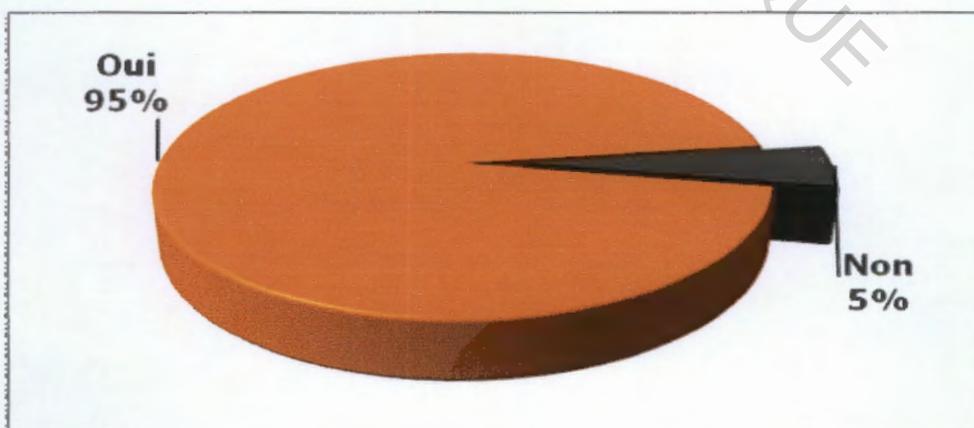
La disponibilité a pris le dessus car comme énoncé beaucoup plus haut, le service est fonctionnel sans interruption sur la plage horaire. Donc à 98%, pour faire appel au service client, on est sûr d'avoir un conseiller au bout du fil.

La réactivité suit avec 41% de la population sondée qui ont le plus senti la réactivité au niveau du plateau.

E - Le changement

Avez-vous senti une meilleure prise en charge des demandes des salariés par la DRH depuis la mise en place du SCRH ?

| Degré de satisfaction | Taux |
|-----------------------|------|
| Oui | 95 % |
| Non | 5 % |



Cette question a été fermée car le salarié ne pouvant répondre que par un « oui » ou un « non ». 95% de notre population ont senti une meilleure prise en charge des demandes des salariés depuis la mise en place du service client ressources humaines.

Le constat est fort et l'écart est énorme entre les deux extrêmes. Nous pouvons vraiment dire que la satisfaction est grande du point de vue général. Les salariés constatent vraiment une amélioration sur la prise en charge des demandes des salariés par la direction.

Les 5% n'ont vraiment pas ressenti cette amélioration aussi visible et palpable sur la prise en charge RH Des demandes des salariés. Est-ce à dire qu'ils ont eu des insatisfactions suite à des requêtes qui ont été posées et qui sont restées sans réponse ? Où est ce à dire que c'est tout simplement la perception qu'ils ont du SCRH et jugent que sa mise en place a été inutile ?

Ce qui se traduit par la confirmation de la formule suivante : la quête permanente de la satisfaction du client qui n'est jamais acquise. C'est un combat quotidien et permanent.

Section 2 : Les forces du SCRH

A - Une amélioration de la satisfaction des salariés vis-à-vis de la DRH, un vide est comblé qui a su répondre aux attentes des salariés

Le SCRH est arrivé au moment où les salariés se plaignaient le plus en disant que la DRH était injoignable. Il a été applaudi par les salariés qui ne s'attendaient pas à une telle innovation venant de la DRH. Les salariés se sont rendus compte que la DRH prenait en compte leurs préoccupations et faisaient de leur mieux pour satisfaire son personnel en termes de besoin RH.

Le SCRH a su capter la confiance des salariés aujourd'hui qui sont convaincus que leurs préoccupations sont prises en charge quelque part à la DRH. Le salarié a quelque part où se faire entendre et se sent soulagé même si la satisfaction est négative, le plus important aux yeux des salariés, c'est cette oralité, cette écoute active qui auparavant n'existait pas au sein de la structure.

Le SCRH permet aujourd'hui de solutionner plein de problèmes pour les salariés qui à un moment donné se sentaient esseulés et dénonçaient le manque de prise en charge et l'absence de proximité à l'issue d'un sondage effectué par un cabinet sur la direction des ressources humaines.

En résumé, la mise en place de ce service a été fort bien appréciée par le personnel et a su gagner la confiance des salariés. Il est venu à point nommé et les salariés n'ont pas manqué de saluer l'initiative à toutes les occasions.

B - Une capacité de réponse sur les sollicitations récurrentes des salariés

A sa création, le SCRH a été défini comme l'unique porte d'entrée de la DRH, le service par lequel passeraient toutes les sollicitations RH du personnel. De ce fait, il lui a été donné des prérogatives telles que l'accès à un maximum d'informations RH des salariés, ce qui permet aux conseillers d'avoir une première notion sur la requête du salarié, et de l'envoyer au besoin à un deuxième niveau de traitement. Les salariés ont la visibilité sur par exemple les éléments de rémunération du salarié qui sont jugés être des éléments à caractère sensible.

Hormis ces éléments de rémunération, les conseillers ont entre autres les informations sur le parcours professionnel du salarié, le dossier individuel du salarié en cas de vérification d'un élément dans ce dossier supposé individuel et qui existe pour toute nouvelle recrue, sa situation familiale.... C'est dans ce sens qu'une charte de confidentialité (**en annexe**) a été signée par tous les conseillers RH qui s'engagent à ne divulguer aucune information sur le salarié d'une manière non procédurale. Les informations individuelles, personnelles et professionnelles du salarié doivent faire l'objet d'un traitement professionnel très discret.

Le SCRH détient pratiquement toutes les informations administratives RH du salarié si on se réfère à Oracle RH. Il faut savoir que les salariés sont très intéressés par les informations administratives à savoir les congés, la rémunération, les informations sur les contacts et enfants, la mise à jour RH, les nominations, les affectations ...

Sur ces différents points, le SCRH est très autonome et parvient à traiter la requête avec réactivité et dans les délais.

C - Une appropriation du SCRH par les conseillers RH : disponibilité et réactivité des conseillers

Le SCRH est composé de 4 conseillers RH très engagés provenant chacun de structures différentes et ayant exercé dans des domaines de compétences divers. Etant donné que les

sollicitations sont de nature RH diverses, c'est-à-dire elles peuvent être liées soit à la rémunération, à l'administration du personnel, ou aux affaires sociales ... Ce qui a permis une mise à niveau et un partage des savoirs entre les uns et les autres, et a mis en exergue la polyvalence au sein du service.

Il y'a une autoformation qui se fait au quotidien avec les salariés car il faut dire que c'est de la capitalisation RH qui se fait étant donné que tous les aspects RH sont abordés.

Une autoformation dans les différents domaines d'activités RH se fait ainsi que dans le domaine des relations humaines. Des relations affectueuses sont tissées avec le personnel et certains salariés se retrouvent exactement dans cette nouvelle organisation et trouvent du bonheur si on peut le dire ainsi à contacter le SCRH et voire leur préoccupation prise en charge. Les différentes sollicitations nous permettent de connaître les salariés et de se familiariser avec eux.

D - Le SCRH : Son sens de l'innovation

Au-delà de la prise en charge de toutes les demandes des salariés, le SCRH entreprend d'autres actions qui vont au-delà de l'aspect professionnel. Les ressources humaines sont très vastes et cette fonction qui se veut aujourd'hui être business Partner est obligée d'intégrer la notion de créativité et d'innovation pour toujours être à la hauteur et savoir surprendre les salariés à travers des actes innovateurs qui vont au-delà de l'aspect professionnel.

Il prend en compte les besoins affectifs du salarié avec une action quotidienne qui consiste à souhaiter au salarié un « joyeux anniversaire » Le SCRH prend l'engagement d'être le partenaire du salarié pour les événements heureux comme malheureux.

Lors des événements heureux et malheureux, (anniversaire, décès, nomination) le SCRH envoie des messages de félicitations ou de compassion selon l'évènement de la part de Direction des Ressources Humaines, par la voix du SCRH. Suite aux différentes nominations, les salariés sont également félicités par le service en leur exhortant à pousser de l'avant.

Ils sont nombreux à admirer ce geste du service client car ils sentent la prise en charge et l'avènement d'une nouvelle ère qui intègre le salarié au cœur de l'entreprise.

Ceci est un verbatim (annexe 13) qui témoigne de certaines émotions que les salariés ont souvent eu à l'encontre de la DRH avec les innovations du SCRH telles que les mails d'anniversaire, les mails de condoléances et les messages de bienvenue envoyés aux nouvelles recrues. (Annexe 10 : message de bienvenue).

E- L'émergence d'une culture client à la Sonatel

Il règne à la Sonatel une nouvelle ère et nouvelle culture orientée client interne. Ce dernier est pris en charge sur des aspects professionnels et quelque peu personnels. Les salariés peuvent se permettre d'avoir certaines exigences car ils sont très bien pris en charge en ce qui concerne la gestion du personnel. Une relation de confiance a été bâtie depuis la mise en place du service client, ce qui reste à faire c'est la consolidation et la fidélisation des salariés. Les salariés sont ravis déjà du terme « client interne » qui sous-entend un minimum de considération et de prise en charge par l'entreprise.

Cela n'existait pas jusqu'ici. On savait le faire pour les clients externes, on le fait maintenant pour les clients internes parce que ce sont eux qui font la différence, qui créent le chiffre d'affaires de l'entreprise, donc une meilleure prise en charge des demandes de nos clients internes pour leur permettre d'être beaucoup plus performants est une réelle ambition.

Section 3 : Les limites du SCRH

A - Le manque de réactivité du back office

Le service travaille au quotidien avec le back office car nous rappelons que certaines requêtes sont traitées directement par le front office c'est-à-dire directement par les conseillers RH et clôturées automatiquement. Par contre d'autres, qui présentent un aspect compliqué ou pour lesquelles les conseillers n'ont pas la main ou l'information à donner au salarié, sont envoyés par les conseillers au service compétent.

Il faut noter que le back office n'est pas animé par ce même engagement qu'on retrouve chez les conseillers. Le back-office n'est pas dynamique et cela s'explique par le fait que l'effectif ne soit pas assez jeune. La moyenne d'âge du back office tourne entre 35 et 50 ans. Ils ont pratiquement donné toute l'énergie car ayant une certaine ancienneté dans l'entreprise. A ce

moment nous avons certaines difficultés pour avoir le retour de ces requêtes et pouvoir informer le client interne. Ce qui cause des retards dans le traitement et le non respect de nos engagements.

B - Le champ de compétence minime du SCRH dans la prise de décisions

Le SCRH est l'interlocuteur privilégié du salarié mais ne rentre pas en compte dans la prise de décision du service compétent. Prenons l'exemple d'une demande de prêt d'urgence introduite par un salarié : le SCRH se contente tout simplement de suivre le traitement de la demande du salarié mais n'a pas les prérogatives pour donner une suite favorable à la demande du salarié. Une demande de prêt d'urgence peut être rejetée par le service compétent même si le service client RH possède les arguments nécessaires qui favorisent la mise en oeuvre, c'est-à-dire la mise à disposition du prêt au client interne qu'est le salarié. Le service n'est pas impliqué dans la prise de décision finale.

C - Le manque de visibilité sur les activités de certains B.O

Le SCRH a été défini comme étant l'unique porte d'entrée de la Direction des Ressources Humaines. Mais au fur et à mesure de sa pratique, le SCRH se rend compte que sur certaines questions RH, les conseillers ne sont pas en mesure d'apporter des réponses. La mise à disposition est quelque peu difficile. Prenons l'exemple d'un salarié qui a posé sa candidature suite à la diffusion d'un avis de vacance de poste. Le SCRH est interpellé quelques fois par certains clients qui souhaitent uniquement savoir si leurs candidatures sont bien prises en compte.

Aujourd'hui le SCRH est obligé de se rabattre sur le service compétent pour ce point minime car ne disposant pas de l'information ou n'ayant pas la main pour accéder à la base qui permettrait de vérifier l'information. Pour ces points, l'intermédiation est quelques fois difficile et cause une incapacité de pouvoir faire un retour à son client ce qui peut engendrer des insatisfactions bien fondées par le salarié.

D - Délai de mise à disposition des attestations de congé, d'absence etc...

Ces demandes d'attestations sont prises en charge directement par le front-office, les conseillers. Ces documents sont signés par le Directeur des Ressources Humaines qui ne se trouve pas dans le même site que le plateau du SCRH. De ce fait, la logistique fait quelques fois des ratés et ne nous permet pas de respecter nos différents engagements pour la mise à disposition. Le circuit de signature est long et les conseillers se trouvent confrontés à des soucis avec le client demandeur car ils deviennent de plus en plus exigeants. Ces documents doivent être livrés dans un délai de 48 heures car les salariés en font la demande pour des compléments de dossiers.

E - Limites dans le bouclage de certains dossiers

Le SCRH est limité dans le bouclage de certaines demandes quelque peu complexes et qui sont sans suite à l'issue du traitement. (Mobilité, regroupement familial, reclassement, prêts non satisfaits, délibérés des comités de recrutement).

Les salariés ne sont pas toujours satisfaits des demandes de mobilité formulées au niveau du plateau, pris en charge par le SCRH et transmis au HRBP qui se charge de traiter la demande dans la mesure où elle est faisable. Le traitement des demandes de mobilité est complexe dans la mesure où il faut au préalable trouver une structure d'accueil au demandeur et ensuite lui trouver un remplaçant pour ne pas laisser son poste vacant. Il y'a un traitement croisé qui doit se faire par le HRBP en coordination avec MDRH et la hiérarchie du demandeur. Ces requêtes tardent à être traitées et quelques fois le SCRH n'a pas les éléments de réponse après un long délai d'attente de la part du salarié. Ce dernier n'a pas un retour satisfaisant sur sa demande et ceci cause un manque de confiance des salariés à l'endroit du SCRH.

Section 4 : Les pistes d'amélioration

A - Un rajeunissement du personnel de certains back-office

Le back-office est quelques fois submergé par la charge de travail mais il faut avouer qu'avec la mise en place du SCRH, cette charge de travail a aujourd'hui un peu baissé car n'étant plus obligé de répondre à certaines sollicitations récurrentes du salarié qui sont

maintenant prises en charges par le SCRH. Il était tout de même difficile pour eux de répondre au téléphone et travailler en même temps.

C'est dans ce sens qu'il a été demandé aux agents du back-office de renvoyer tous les salariés qui continuent de les solliciter directement pour poser des requêtes. Il faut que les salariés puissent s'approprier davantage le SCRH qui a été mis en place uniquement pour répondre à leurs différentes sollicitations RH au quotidien. Il a été mis en place pour être l'unique porte d'entrée de la DRH pour les salariés. Ce qui fait que l'apport du SCRH dans son rôle de front office est essentiel dans le dispositif actuel car il permet à l'ensemble des différents back-office de la DRH d'être « oriented core business ».

Il faut mettre en place du sang neuf au niveau de certains back office. La moyenne d'âge est encore très forte pour une DRH qui se veut efficace. La revue du personnel de certains back office, surtout les plus sollicités est nécessaire pour une meilleure réactivité dans le traitement des requêtes des clients internes.

Ainsi le manque de réactivité du back office est quand même intolérable dans la mesure où le service est offert au client interne afin de positionner une meilleure image de la DRH au personnel. C'est dans cette perspective qu'il a été attribué à chaque conseiller un back office.

B - Une spécification de la gestion des réclamations

Une réclamation RH est la manifestation d'une insatisfaction ou l'expression d'un mécontentement d'un client pour un dysfonctionnement que le client impute au service client RH et dont il demande le traitement. Au SCRH, tous les conseillers sont habilités à prendre en charge des réclamations client. Pour meilleure prise en charge et un meilleur suivi des réclamations, il serait bien de spécialiser 2 conseillers dans le traitement des réclamations.

Prenons l'exemple des réclamations sur salaire qui sont les plus fréquentes surtout après la paie. Le traitement de ces réclamations se fait dans un délai pas très court car trois services rentrent dans le processus de traitement. Ce qui nécessite un suivi diligent du SCRH pour situer à tout moment l'état de la réclamation car le client s'en prendra toujours au conseiller qui est en front. Il n'est pas censé comprendre tout le circuit car le plus important pour lui, c'est de voir sa réclamation traitée et surtout dans les meilleurs délais.

La spécialisation de deux conseillers sur le traitement des réclamations permettra d'avoir la main mise sur la réclamation et l'attribution de certaines responsabilités dans l'application qui lui permettront d'avoir une visibilité à temps réel sur le niveau de traitement tel que les écritures comptables, l'établissement et la signature des chèques.

C - Le rattachement hiérarchique au Directeur des Ressources Humaines

Le SCRH est rattaché au Département des Services Partagés, ce qui répond effectivement à l'organisation des centres de services partagés. Mais pour mieux associer le DRH aux fortes sollicitations des salariés et lui donner une notion tendancielle des préoccupations du personnel, la révision hiérarchique est nécessaire. Il ne faut pas qu'il y ait une intermédiation hiérarchique entre le Directeur des Ressources Humaines et le Service Client Ressources Humaines. Le chef du Service Client Ressources humaines doit normalement rencontrer périodiquement le DRH pour lui faire part directement, en bonne et due forme des préoccupations des clients internes.

D - Une meilleure prise en charge de l'écoute client (Annexe 11 : Ecoute client du 1er trimestre)

L'écoute client peut prendre des formes multiples et variées. Le SCRH est un outil d'écoute client et de veille sociale interne à la Sonatel, comme le sont le service après vente pour le commercial, les enquêtes de satisfaction, ou le système de numéro vert...

Une réclamation récurrente nécessite une mise au point pour déceler le dysfonctionnement et entreprendre des actions correctives. Le SCRH devrait servir à la DRH de portail qui permette de voir tous les dysfonctionnements et d'entreprendre des actions correctives.

Le SCRH ne doit pas se limiter tout simplement au traitement des requêtes et surtout quand ce sont des réclamations qui reviennent tout le temps. Pour rester dans la dynamique d'amélioration continue, le SCRH doit poser des actes stratégiques qui derrière doivent être prises en compte par les décideurs RH.

Aujourd'hui le SCRH est encore opérationnel et il est temps qu'une évolution se fasse en interne par rapport à son champ de compétence. Le SCRH fait de l'écoute personnel et si les

remontées ne sont pas prises en charge quelque part, cela ne sert pas à grand-chose et l'amélioration sur le plan RH au sein de la structure sera presque inerte.

Le SCRH a aujourd'hui la large mission de comprendre les besoins actuels et futurs des salariés afin de répondre aux exigences des clients internes et s'efforcer d'anticiper leurs attentes. Le SCRH doit servir à mettre un œil sur les insatisfactions des clients internes pour les éviter à long terme.

Cependant il conviendrait de mettre en place des réunions périodiques entre le directeur des ressources humaines et le chef du service client ressources humaines qui se chargera dans un premier temps de faire des propositions sur certains points RH qui causent souvent des insatisfactions. Ainsi, après étude de la faisabilité des propositions, il faut que le suivi soit assuré pour une mise en œuvre effective des actions correctives.

E - Une délégation de signature des documents administratifs

Le Directeur des Ressources Humaines pourrait déléguer certaines signatures aux différents chefs de départements pour écourter les délais de traitement. Ces documents une fois édités par le conseiller ayant en charge la demande du salarié, peuvent être signés par le chef du Département des Services Partagés qui se trouve dans le même site que le SCRH. Ou à défaut de délégation de signature, développer le système de signature électronique qui permettra d'authentifier les documents à l'édition.

Le circuit de signature constitue aujourd'hui une lourdeur administrative qui peut être solutionnée par la délégation de signature ou l'automatisation du visa dans le système d'information. (Voir les maquettes d'attestations de travail et de congés en annexe 8 et 9). Ils doivent être délivrés dans un délai de 48 heures et ceci pourrait contribuer au respect des délais de traitement qui ne doivent pas faire la fausse note pour un service client.

CONCLUSION GENERALE

Dans la nouvelle décennie, pour les entreprises, la recherche du mode d'organisation le plus efficace s'accompagne d'une focalisation sur les processus clefs et le cœur de métier. Dorénavant, la recherche de l'efficacité et de la performance des prestations comme des services conduit les entreprises à recourir de manière croissante aux centres de ressources partagées. La démarche est similaire : associer performance et développement d'une culture client, innover sur le plan organisationnel pour instaurer une culture client interne à la Sonatel. Mettre en place un Service Client RH suppose qu'on impulse une culture du changement et que l'on développe une relation client interne à travers la prestation de services.

Nous avons dans une première partie fait la synthèse de la littérature sur les nouvelles formes d'organisation RH qui visent la satisfaction du client interne et la performance collective. Aussi, nous avons étudié le cadre conceptuel relatif à notre sujet d'étude. Ensuite, dans notre deuxième partie, nous avons analysé le SCRH dans un cadre pratique à savoir la Sonatel, ce qui nous a permis de faire ressortir les limites du système et de proposer quelques pistes d'amélioration à la fin de notre étude.

La fonction RH est valorisante aujourd'hui au sein de la Sonatel. Des années derrière, certains salariés de la Sonatel ne savaient pas qu'il existait une DRH en interne, car ne sentant pas du tout une gestion des ressources humaines. C'est un manque de proximité qui existait entre la Sonatel et ses salariés. Tel n'est plus le cas de nos jours. Le SCRH fait aujourd'hui parler de la DRH et lui donne une forte car il participe d'une façon accrue au regain de confiance des salariés à l'endroit des acteurs RH. Les salariés ont nettement senti une amélioration progressive des services de la DRH depuis la mise en place de cette structure.

En fait, le SCRH présente un grand intérêt, car il est au centre des préoccupations des salariés et s'est donné comme mission principale et majeure de rendre un meilleur service au client interne. Nous avons su démontrer le ressenti des salariés en menant une enquête de satisfaction qui montre qu'un pourcentage de 95% du personnel a senti une nette amélioration de la prise en charge des demandes depuis la mise en place du SCRH.

Les enjeux de la GRH sont nombreux. Outre les enjeux visibles tels que l'optimisation des processus, la responsabilisation des acteurs, le recentrage des professionnels RH vers de

vraies fonctions à valeur ajoutée, le SCRH au sein de la Sonatel a permis d'être plus efficace et incontournable en tant que « business partner », en redonnant à la fonction RH la véritable place qui lui revient dans l'entreprise.

Par conséquent, il est inutile de créer un service client qui d'emblée sert d'outil de veille sociale sans pour autant l'exploiter et aller dans le sens de l'amélioration continue.

L'écoute client doit de plus en plus servir à la prise de décision stratégique afin d'optimiser au sens plus large la GRH. Comme nous l'avons vu, il est urgent que le SCRH puisse être intégré dans les prises de décisions en usant de sa démarche d'approche client qui, normalement doit se confirmer par des actions concrètes afin de regagner encore plus la confiance des salariés et montrer que le SCRH ne se limite pas seulement à l'opérationnel.

Pour terminer ce mémoire, il est indéniable que le SCRH est un atout pour l'optimisation de la GRH. L'entreprise se trouve dans un environnement en perpétuelle évolution nécessitant des mutations constantes.

Pour un DRH, le premier réflexe devrait être de réfléchir aux modifications requises du design de l'organisation et aux enjeux individuels et collectifs des changements technologiques afin d'accroître les chances d'un effet positif des nouvelles technologies. La Sonatel a été la première structure en Afrique de l'Ouest à mettre en place ce service. D'autres gagneront énormément à adopter cette nouvelle gouvernance RH qui met le salarié au cœur de l'entreprise, et par là, lui donne toute l'importance qu'il mérite et qu'on doit lui accorder en interne.

BIBLIOGRAPHIE

Liste des ouvrages et articles

1. Bernard Merck. (2003), **Équipes RH, acteurs de la str@tégie : l'e-rh, mode ou révolution**, Editions de l'Organisation.
2. Kalika Michel. (2002), **E-grh : révolution ou évolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction RH**, Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons.
3. Perreti Jean Marie. (5^{ème} édition 1994), **Gestion des Ressources Humaines**, Editions Vuibert.
4. Bietry F. (2002), **E-grh, entre promesses et interrogations**, Editions EMS.
5. MEIGNANT Alain. **Le DRH, partenaire stratégique**. Editions Liaisons. 2004.
6. Peretti Jean Marie. (2003), **Tous DRH**, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation.
7. Silva F. (2001), **Devenir E-drh, comment les NTIC font évoluer la fonction RH ?** Entreprise & Carrières collection, Editions Liaisons.
8. **Gestion des ressources humaines : quelles priorités?** Réalisé par Raymond Pronier Hélène Alexandre, Caroline Legrand, France Lhermitte, Daniel Le Henry, juin 2011.
9. Barthe S. (2001), **L'impact des technologies du Web sur la Gestion des Ressources Humaines: Emergence de l'e-RH**, Les Notes du LIRHE, n° 343, juin 2001.
10. Bernard GAZIER, **les stratégies des ressources humaines**, 3e édition, Paris : La Découverte, 2004.
11. ULRICH Dave. (Collectif avec Mike LOSEY et Sue MESINGER), **The future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR**. 2005.
12. Noel LECHAT / Jean Claude DELAUNAY. **Les centres d'appels, Un secteur en clair- obscur**.
13. Boglio Félix. **La création de valeur**, Editions d'Organisation, 2000.
14. Gallambaud B. (1991), **Des hommes à gérer**, Editions ESF.

15. Laurent HERMEL. **100 questions pour comprendre et agir**, Centre d'appels, Centre de relations client, Date de parution : Janvier 2010.
16. Silva François. **e-DRH**, Editions Liaisons, 2001.
17. René Lefébure et Gilles Venturi. **Gestion de la relation client**- Edition 2005, Mettre en place et exploiter un centre d'appels, Date de parution : Mai 2003.
18. Meignant Alain. **les compétences de la fonction ressources humaines**, Editions Liaisons, 1995.
19. Morgat Pierre. **Fidélisez vos clients**, Editions d'organisation, 2001.
20. **Livre blanc - la satisfaction client** MEDEF.
21. **Introduction au service à la clientèle et à l'approche client**, ERPI. Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
22. **Le service client, bien plus qu'un SAV**, l'interview de Maryse Mougin. Directeur relation client La Poste, Février 2007.
23. Eric FALQUE/ Sarah Jayne WILLIAMS. **les paradoxes de la relation client dans un monde digital**, Septembre 2011

Les sites Internet

1. www.sonatel.sn
2. www.e-rh.org
3. www.francetelecom.fr
4. www.rhinfo.com
5. www.sensduclient.com
6. www.sap.com/france/contactsap
7. www.sap.com/usa
8. www.accenture.com
9. www.agrh.org
10. www.shrm.org
11. www.andcp.fr
12. www.google.fr

Mémoires

1. Véronique Di GALLO, ESSEC Mangement Education, **Les centres de services ressources humaines au cœur de l'organisation de demain**, Octobre 2005
2. Ange E. SOGBOSSI, **La GRH, facteur d'optimisation d'une force vente** : cas de SAPROLAIT, 2008-2010.
3. Mme Fatoumata BADJI, **Analyse de la GPEC et du recrutement**, cas de la Sonatel, 2009-2010.
4. Gloire Ashtar Nkouka-BANZOUZI, **La gestion du personnel face aux défis stratégiques des administrations publiques** : cas du ministère de la santé et de la prévention.
5. Marie d'ARIFAT, Catherine ETEVE, Thomas FYOT, Isabelle HORTA **L'implication du DRH dans la réflexion stratégique**, MBA-RH 2, Université de Paris Dauphine, Octobre 2005.

Table des matières

| | |
|---|-----|
| I..... | i |
| II..... | i |
| III..... | i |
| IV..... | i |
| DEDICACES..... | ii |
| REMERCIEMENTS..... | iii |
| Sommaire..... | iv |
| Liste des tableaux et schémas..... | vi |
| Liste des annexes..... | vi |
| Sigle et abréviations..... | vii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| I. APPROCHE THEORIQUE..... | 5 |
| A - Problématique..... | 5 |
| B - Objectifs de l'étude..... | 7 |
| C - Intérêt du sujet..... | 7 |
| II. APPROCHE METHODOLOGIQUE..... | 9 |
| A - Le cadre de l'étude..... | 9 |
| B - Délimitation du cadre d'étude..... | 10 |
| C - Méthodologie de l'étude..... | 11 |
| D - Les difficultés rencontrées..... | 15 |
| E - Plan de l'étude..... | 15 |
| Première Partie..... | 16 |
| CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE NOTRE ETUDE..... | 16 |
| Introduction de la première partie..... | 17 |

| | |
|---|----|
| Chapitre I : Cadre théorique..... | 18 |
| Section 1 : Revue critique de la littérature..... | 18 |
| A- Les centres de services partagés..... | 18 |
| B- Les centres d'appels..... | 19 |
| Section 2 : Définition des concepts..... | 21 |
| A- Les concepts ayant trait au domaine spécifique de la GRH et du management..... | 21 |
| B- Les concepts ayant trait à la notion de Service Client..... | 23 |
| C- Les concepts ayant trait au Service Client RH..... | 24 |
| Section 3 : Le SCRH, un atout dans l'optimisation de la GRH..... | 26 |
| A- Généralités sur la GRH..... | 26 |
| B- Les enjeux de la GRH par rapport au SCRH et à la fonction RH..... | 26 |
| C- Comment mesurer l'apport du SCRH pour la GRH..... | 27 |
| Section 4 – Les facteurs d'optimisation..... | 28 |
| A- Le professionnel RH, business partner..... | 28 |
| B - Un service client RH pour les professionnels RH ?..... | 29 |
| C - SCRH, finalités de la GRH et création de valeur..... | 30 |
| Chapitre II : Cadre contextuel..... | 31 |
| Section 1 : Présentation du Groupe Sonatel..... | 31 |
| A – Historique..... | 31 |
| B- Les Activités du Groupe..... | 33 |
| 1- Les activités du fixe..... | 33 |
| 2- Les activités du mobile..... | 33 |
| 3- Les activités d'internet..... | 34 |
| 4- Les activités de développement sous régional..... | 34 |
| 5- Les services à valeur ajoutée..... | 34 |
| C - Organisation structurelle..... | 36 |

| | |
|--|----|
| 1- Les organes décisionnels..... | 36 |
| Section 2 : Présentation du cadre spécifique d'étude | 38 |
| A- La Direction des Ressources Humaines | 38 |
| 1- Ses missions | 38 |
| B - Finalités et objectifs de la nouvelle organisation | 39 |
| C - L'organisation structurelle de la DRH..... | 39 |
| 1 : Le Département Management des Ressources Humaines (MDRH)..... | 39 |
| 2 : Le département Santé et Hygiène Au Travail (SHT) | 40 |
| 3 : L'Institution de Prévoyance Maladie (IPM)..... | 40 |
| 4 : Les partenaires métiers RH appelés HRBP (Human Resource Business Partner) | 41 |
| 5 : Le Département Des Services Partagés (DSP)..... | 42 |
| Deuxième Partie | 44 |
| LE CADRE PRATIQUE DU SCRH COMME UN ATOUT DANS L'OPTIMISATION DE LA GRH | 44 |
| Introduction de la Deuxième Partie..... | 45 |
| Chapitre III : Présentation de l'existant en termes de Service Client | 46 |
| Section 1 : Les raisons de la mise en place d'un SCRH à la Sonatel | 46 |
| A – Une DRH injoignable | 46 |
| B – Une DRH qui veut participer à la stratégie d'entreprise et à la création de valeur | 46 |
| C – Etre plus qu'une DRH en étant plus proche de ses salariés, instaurer une relation simple et efficace avec ses salariés | 47 |
| D – Une DRH qui se veut moderne en utilisant les nouvelles technologies de l'information..... | 48 |
| Section 2 : Organisation du SCRH..... | 48 |
| A – la structuration | 49 |
| B – Les méthodes | 49 |
| Section 3 : Les missions et les valeurs..... | 51 |
| A – Les missions | 51 |

| | |
|---|----|
| B – Les valeurs | 52 |
| C – Les engagements de service | 54 |
| Section 4 : La procédure de traitement des demandes des clients internes par le SCRH..... | 56 |
| A – Les objectifs de la mise en place de la procédure..... | 56 |
| B – La description détaillée | 57 |
| Chapitre IV : Analyses et Propositions | 61 |
| Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête..... | 61 |
| A - L'accueil..... | 61 |
| B- La qualité de service..... | 64 |
| C - Les délais de traitement..... | 69 |
| D - Les valeurs | 71 |
| E - Le changement..... | 76 |
| Section 2 : Les forces du SCRH..... | 77 |
| A - Une amélioration de la satisfaction des salariés vis-à-vis de la DRH, un vide est comblé qui a su répondre aux attentes des salariés..... | 77 |
| B - Une capacité de réponse sur les sollicitations récurrentes des salariés | 78 |
| C - Une appropriation du SCRH par les conseillers RH : disponibilité et réactivité des conseillers .. | 78 |
| D - Le SCRH : Son sens de l'innovation | 79 |
| E- L'émergence d'une culture client à la Sonatel..... | 80 |
| Section 3 : Les limites du SCRH..... | 80 |
| A - Le manque de réactivité du back office | 80 |
| B - Le champ de compétence minime du SCRH dans la prise de décisions..... | 81 |
| C - Le manque de visibilité sur les activités de certains B.O..... | 81 |
| D - Délai de mise à disposition des attestations de congé, d'absence etc... | 82 |
| A - Un rajeunissement du personnel de certains back-office..... | 82 |
| B - Une spécification de la gestion des réclamations..... | 83 |

| | |
|--|----|
| C - Le rattachement hiérarchique au Directeur des Ressources Humaines | 84 |
| D - Une meilleure prise en charge de l'écoute client (Annexe 11 : Ecoute client du 1er trimestre) 84 | |
| E - Une délégation de signature des documents administratifs | 85 |
| CONCLUSION GENERALE | 86 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 89 |
| TABLE DES MATIERES..... | 92 |
| LISTE DES ANNEXES..... | 97 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1

Guide d'entretien

ANNEXE 2

Questionnaire de l'enquête

ANNEXE 3

Charte du SCRH

ANNEXE 4

Charte de confidentialité

ANNEXE 5

Procédure de traitement d'une demande

ANNEXE 6

Notification d'enregistrement d'une demande

ANNEXE 7

Notification de clôture d'une demande

ANNEXE 8

Attestation de travail

ANNEXE 9

Attestation de congés

ANNEXE 10

Message de bienvenue aux nouvelles recrues

ANNEXE 11

Ecoute client 1^{er} trimestre

ANNEXE 12

Organigramme de la Sonatel

ANNEXE 13

Verbatim des clients internes

ANNEXE 1

Guide d'entretien

CEREG-BIBLIOTHEQUE

Guide d'entretien

Guide d'entretien adressé au Chef du Département des Services Partagés

- Quelles sont les différentes missions du département des services partagés ?
- Pourquoi la notion de « services partagés » ?
- Quelles ont été les raisons de la réorganisation structurelle ?
- Quel est l'impact de la mise en place d'un SCRH pour la DRH ?

Guide d'entretien adressé au Chef du Service Client Ressources Humaines

- Quelles sont les missions du Service Client Ressources Humaines ?
- Comment se déroule l'activité ?
- Quelle est la transformation engendrée par la mise en place du SCRH ?

Guide d'entretien adressé au Chef du Service des Salaires

- Quel est le rôle joué par le Service Client Ressources Humaines dans l'activité de votre service ?
- Quelles sont les attentes et pistes d'amélioration envisagées ?

Guide d'entretien adressé au Chef du Service DE L'Administration du Personnel

- Quel est le rôle du SCRH dans le déroulement des activités de l'Administration du Personnel ?
- Quelles sont les recommandations de l'Administration du Personnel au SCRH ?
- Quels sont les différents problèmes ou dysfonctionnements relevés dans le traitement des requêtes ?

Guide d'entretien adressé au HRBP

- Quelles sont les différentes missions et activités des HRBP ?
- Quel est votre point de vue sur la mise en place du SCRH ?
- Qu'envisagez-vous pour l'amélioration de la prise en charge des demandes de mobilité du personnel ?

ANNEXE 2

Questionnaire de l'enquête

CEP - BIBLIOTHEQUE

Sondage du Service Clients Ressources Humaines

Noms et Prénoms

Matricule

Structure

Comment trouvez- vous l'accueil au SCRH ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu Satisfaisant

Etes vous satisfait par la qualité de service du SCRH ?

Oui

Non

Quel est votre niveau de satisfaction de la qualité de service du SCRH

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu Satisfaisant

Votre requête a- t- elle été traitée de manière réactive

Dans les délais

Avec du retard

Comment jugez vous la disponibilité des conseillers ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu Satisfaisant

Comment jugez vous le niveau de confidentialité ?

Très satisfaisant

Satisfaisant

Peu Satisfaisant

Quelles sont les valeurs que vous avez le plus senti

Disponibilité

Réactivité

Transparence

Avez- vous senti une meilleure prise en charge des demandes des salariés par la DRH depuis la mise en place du SCRH

Oui

Non

Suggestions

LE SERVICE CLIENT RESSOURCES HUMAINES, VOTRE PARTENAIRE AU QUOTIDIEN VOUS REMERCIE

ANNEXE 3

Charte du SCRH

CEP-G-BIBLIOTHEQUE

Les engagements de services du SCRH



Charte du SCRH

La DRH s'engage.

La direction des Ressources Humaines, signataire de la présente Charte, s'engage sur les principes suivants :

1 Un service réactif et disponible

- Le Service Client RH est joignable au 33 879 33 33.
- Le Service Client RH est ouvert du lundi au jeudi de 7h30 à 16h45 en continu et le vendredi de 7h30 à 13h30.
- Les services du Service Client RH sont dispensés en français et en wolof.
- Le Service Client RH s'engage à vous répondre en moins de 2 minutes.
- Le Service Client RH s'engage à satisfaire de façon immédiate au moins 60 % des demandes qui lui sont adressées.
- Si la demande le nécessite, le Service Client RH vous met en contact avec le Back Office qui s'engage à vous recontacter sous 48 h ou à vous recevoir dans la semaine suivant votre appel.
- Le Service Client RH s'engage à fournir 100% des documents pouvant être édités.
- Le Service Client RH s'engage à avoir plus de 99% de satisfaction sur la qualité de Service du Service Client RH.

2 Une Direction des Ressources Humaines transparente

- Nous publions les résultats de nos enquêtes de satisfaction et communiquons régulièrement sur l'évolution de nos indicateurs de résultats.

3 Une garantie absolue du respect de la vie privée

- Toutes vos données et questions à caractère personnel communiquées au Service Client RH restent strictement confidentielles et sont protégées par la loi relative à la vie privée.

4 Nous sommes à votre écoute pour améliorer la qualité de nos services

- Nous nous engageons à répondre à vos réclamations dans un délai de 15 jours.
- Nous étudions vos remarques et suggestions pour mieux répondre à vos attentes. Nous évaluons par des enquêtes la qualité des services rendus.

Le Directeur des Ressources Humaines

Gana NDOYE

ANNEXE 4

Charte de confidentialité

CEREG BIBLIOTHEQUE

Charte de Confidentialité

Pour le Service Client RH

SONATEL

La charte de confidentialité est un code de bonne conduite. Elle a pour objet de préciser la responsabilité des conseillers RH « Front office » et collaborateurs « Back office », en accord avec la réglementation, d'exploiter et de sauvegarder les informations et renseignements fournis en toute confidentialité selon la loi relative à la vie privée.

Cette charte définit les règles de bon usage des informations du Service Client RH de Sonatel en assurant un interface entre le salarié et les collaborateur RH, les exigences de disponibilité, de réactivité, de transparence et de confidentialité associées et le respect des engagements de services du Service Client des Ressources Humaines.

1. Définitions

Partenaire privilégié du salarié, Le SCRH s'engage à fournir des informations et à accompagner le salarié au quotidien, dans le but de le rendre performant et plus productif dans la vie de l'entreprise.

Le SCRH assure une mission de délivrer un service au salarié par téléphone, en collaboration avec un Back Office pour les demandes qui requièrent un suivi approfondi.

2. Confidentialité des informations concernant Sonatel

Il est rappelé à tous les acteurs RH que toute information de quelque ordre que ce soit : Social, Administratif, Revenus financiers, Médical concernant le personnel ne doit être divulguée par Internet ou tout autre support de transmission, sans l'autorisation préalable et formelle du directeur concerné.

3. Intégrité du SCRH

L'utilisateur s'engage à ne pas refuser d'accompagner ou d'assister le salarié dans son besoin RH pour des considérations personnelles.

Il s'engage à ne pas rendre inutile de donner suite à une demande quelque soit sa nature dans le domaine RH.

Il s'engage à n'utiliser les documents de travail que dans le cadre strict de l'activité professionnelle du salarié.

Si l'utilisateur constate une perturbation suspecte sur sa machine, il doit en arrêter immédiatement le fonctionnement ou, à défaut, la déconnecter du réseau et alerter un responsable ou la DSI.

4. Règles d'utilisation, de sécurité et de bon usage des informations RH du SCRH

Le SCRH est ouvert du lundi au jeudi de 7h30 à 16h45 en continu et le vendredi de 7h30 à 13h30.

Le SCRH s'engage à répondre en moins de 2 minutes, les services du SCRH sont dispensés en français et en wolof.

Le SCRH s'engage à satisfaire de façon immédiate au moins 60% des demandes qui lui sont adressées.

Le SCRH s'engage à avoir plus de 99% de satisfaction sur la qualité de service.

Le SCRH garantit au salarié l'authenticité et la confidentialité des informations fournies.

5. Droit d'audit

Sonatel se réserve la possibilité de procéder à des audits y compris par des intervenants mandatés.

6. Non respect de la Charte

L'engagement de chaque utilisateur à respecter cette charte est indispensable au bon fonctionnement du SCRH. La volonté de cette charte est donc d'impliquer chaque utilisateur au bon usage des outils qui lui sont confiés pour garantir la sécurité de l'information du SCRH.

En cas de non respect de la présente charte, l'utilisateur pourra se voir interdire l'accès aux ressources informatiques de Sonatel, sans préjuger des sanctions éventuelles qui pourraient lui être appliquées.

Prénom (s) & Nom :

Matricule :

Société :

Fait à

Le

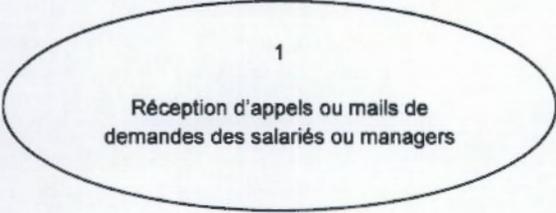
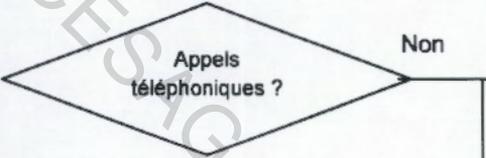
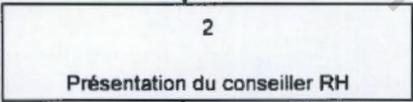
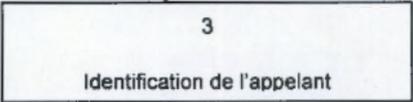
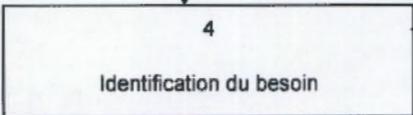
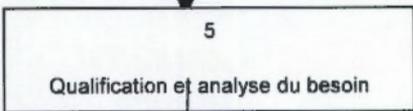
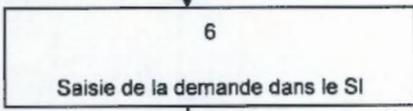
Signature avec la mention Lu et approuvé

ANNEXE 5

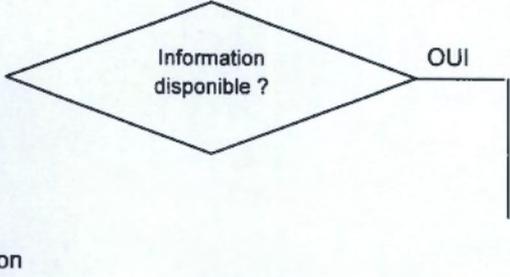
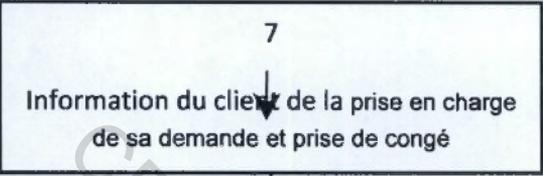
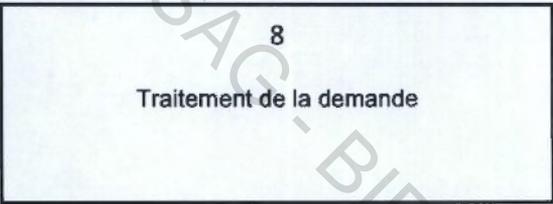
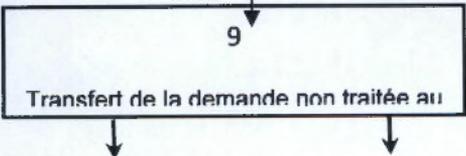
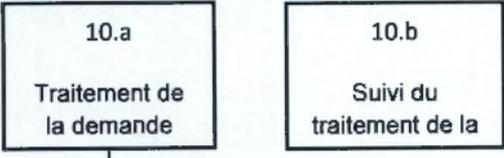
Procédure de traitement d'une demande

CERES BIBLIOTHEQUE

Schéma de la procédure de traitement d'une demande par le SCRH

| Acteurs | Activités | Moyens/doc. associés/ délais |
|---|---|--|
| Conseiller RH |  | Téléphone : Décrochage en moins de 2 minutes Notes : à J |
| Conseiller RH |  | |
| Conseiller RH |  | Téléphone Instant T |
| Conseiller RH Salarié ou manager du groupe |  | Téléphone Instant T Notes à J |
| Conseiller RH Salarié ou manager du groupe |  | Téléphone Instant T Notes à J |
| Conseiller RH Salarié ou manager du groupe |  | Téléphone Instant T Notes à J |
| Conseiller RH |  | SI à Instant T Notes : J |

CESIG - BIBLIOTHEQUE

| Acteurs | Activités | Moyens/doc. associés/ délais |
|---------------------|---|--|
| |  | |
| Conseiller RH |  | Téléphone à J Notes à J |
| Conseiller RH |  | Téléphone : J+2 Notes : J + 2 SI (Oracle, SAPER, FAQ) Procédures RH |
| |  | A J +2 |
| Conseiller RH |  | SI à J |
| B0 Conseiller RH |  | Procédures RH SI à J + 2 et/ou J+8 |

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Vers 11

| Acteurs | Activités | Moyens/doc. associés/ délais |
|--------------------|---|--------------------------------------|
| BO | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>11</p> <p>Notification du traitement dans le SI et réaffectation de la demande au</p> </div> | SI à J + 2 et/ou J+8 |
| Conseiller RH | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>12</p> <p>Retour d'informations au client</p> </div> | Téléphone, mail à J + 2 et/ou J+8 |
| Conseiller RH | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>13</p> <p>Clôture de la demande dans le SI</p> </div> | Téléphone, mail à J + 2 et/ou J+8 |
| Salarié ou manager | <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center; background-color: #e0e0e0;"> <p>13</p> <p>Réception de la notification</p> </div> | Téléphone, mail à J + 2 et/ou J+8 |

BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 6

Notification d'enregistrement d'une demande

CEREG - BIBLIOTHEQUE



De : requetes_SCRH@orange-sonatel.com [requetes_SCRH@orange-sonatel.com]

Date d'envoi : lundi 9 juillet 2012 15:05

À : Pape Ousmane MBENGUE

Objet : [DRH/DSP/SCRH] Confirmation de l'enregistrement de votre requête n°I120709_236

Bonjour,

Nous vous informons que votre requête vient d'être enregistré sous le N° **I120709_236** en date du **09/07/2012 15:03:18 (UTC)** avec les informations ci-après

Demandeur : Mbengue Pape Ousmane

Sujet de la requête : Incidents/Requêtes RH/Salarié/Rémunérations- Paie/Gestion des lignes fixes des agents de Sonatel/Les conditions de transfert, cession ou reconduction de ligne

Descriptif :

SAP / MLE 28040 / VEUILLEZ VALIDER LA DEMANDE DE TRANSFERT DE LIGNE DANS ORACLE -

Localisation : Région de Dakar/Dept Pikine/Technopôle/Batiment DSI/-Rez-de-Chaussée

Très cordialement,

Votre Service Client RH

DRH/DSP/SCRH

Votre SCRH reste à votre disposition :

Tel : au 33 879 33 33 du lundi au jeudi de 07h30 à 16h45 et le vendredi de 07h30 à 13h30

Ce mail est un message envoyé automatiquement, merci de ne pas répondre. Pour tout contact, vous pouvez utiliser les coordonnées ci-dessus.

ANNEXE 7

Notification de clôture d'une demande



De : requetes_SCRH@ orange-sonatel.com [mailto:requetes_SCRH@orange-sonatel.com]

Envoyé : vendredi 16 mars 2012 11:33

À : Simon DIOUF

Objet : [DRH/DSP/SCRH] Clôture de votre requête n°I120308_194

Bonjour,

Nous vous informons que votre requête enregistré sous le N° **I120308_194** en date du **08/03/2012 15:37:44 (UTC)** vient d'être clôturé.

Pour rappel, nous avons enregistré le descriptif suivant:

Demandeur : DIOUF Simon

Sujet de l'incident : Incidents/Requêtes RH/Salarié/Rémunérations- Paie/Gestion des lignes fixes des agents de Sonatel/Autres

Descriptif initial : sap/

Nous avons une intérimaire du nom de Joséphine Sigua Ngom pour un an.

Merci de prendre les dispositions utiles pour lui fournir un poste téléphonique IP

Nous sommes basé à la Médina mat 4954

Localisation : Région de Dakar/Dept Dakar/Complexe Médina

Très cordialement,
Votre Service Client RH
DRH/DSP/SCRH

Votre SCRH reste à votre disposition :

Tel : au 33 879 33 33 du lundi au jeudi de 07h30 à 16h45 et le vendredi de 07h30 à 13h30

Ce mail est un message envoyé automatiquement, merci de ne pas répondre. Pour tout contact, vous pouvez utiliser les coordonnées ci-dessus.

ANNEXE 8

Attestation de travail

CEP G - BIBLIOTHEQUE

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
DEPARTEMENT DES SERVICES PARTAGES
SERVICE ADMINISTRATION DU PERSONNEL

ATTESTATION DE TRAVAIL

Je, soussigné, Gana NDOYE, Directeur des Ressources Humaines de la SONATEL SA, atteste que Mme Aminata DIALLO, matricule 006635, recrutée le 10-AOU-1984, est bien en service à SONATEL SA en qualité d' ASSISTANT(E) POLE COMMANDE ET FACTURATION .

Cette attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Dakar, le 30 juillet 2012

ANNEXE 9

Attestation de congés

CERES - BIBLIOTHEQUE

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Département des Services Partagés
Service Administration du Personnel

ATTESTATION DE CONGE

Je, soussigné, Gana NDOYE, Directeur des Ressources Humaines de la SONATEL SA, atteste que Mr Cheikh Mbacke DIAKHATE, matricule 007803, recruté(e) le 16-NOV-2006, est bien en service à la Direction des Opérations Réseaux et SI en qualité d' INGENIEUR TELECOM.

Il est bénéficiaire d'un congé de 22 jours pour la période du 24-sep-2012 au 15-oct-2012 inclus.

Pendant cette période Mr Cheikh Mbacke DIAKHATE, matricule 007803, est autorisé(e) à se rendre en FRANCE à ses propres frais.

Cette attestation lui est délivrée pour l'obtention d'un visa d'entrée.

Dakar, le 30 juillet 2012

ANNEXE 10

Message de bienvenue aux nouvelles recrues

CESTAG-BIBLIOTHEQUE



Bonjour chers collègues,

Vous êtes venus nous rejoindre dans la Famille **SONATEL**, nous rendons grâce à **DIEU**.

Nous vous souhaitons la **Bienvenue** que DIEU vous gratifie d'une bonne santé, d'une paix familiale pour que nous continuions à écrire ensemble, avec nos **Valeurs**, de belles pages de réussite nationale africaine et internationale avec notre **Entreprise**.

Sachez que la **DRH** par la voix du **SCRH** sera à vos côtés pour vous conseiller, vous écouter et vous orienter dans la diligence, la réactivité, la transparence et la confidentialité.

Les Conseillers RH vous appelleront personnellement pour s'enquérir de votre intégration.

Bien cordialement.

Bienvenue!



ANNEXE 11

Ecoute client 1^{er} trimestre

CEREG-BIBLIOTHEQUE

ECOUTE CLIENT 1er Trimestre

| Motifs de contacts | Total | Taux |
|--|-------------|-------------|
| Gestion administrative | 532 | 21,96% |
| Traitement des salaires des agents permanents | 447 | 18,45% |
| Gestion administrative des congés payés annuels | 338 | 13,95% |
| Gestion des missions | 221 | 9,12% |
| Saper | 207 | 8,54% |
| Gestion des lignes mobiles des agents de Sonatel | 142 | 5,86% |
| Gestion des prêts habitats | 130 | 5,37% |
| Gestion des lignes fixes des agents de Sonatel | 78 | 3,22% |
| Actionariat | 77 | 3,18% |
| Traitement des états de primes | 77 | 3,18% |
| Aides aux familles | 74 | 3,05% |
| Gestion des prêts véhicules | 19 | 0,78% |
| Gestion de la restauration du personnel | 16 | 0,66% |
| Prise en charge d'un patient | 13 | 0,54% |
| Fond d'épargne retraite | 12 | 0,50% |
| Gestion administrative des permissions | 12 | 0,50% |
| Formation | 10 | 0,41% |
| Recrutement et intégration des agents permanents | 6 | 0,25% |
| Caravane de vacances | 3 | 0,12% |
| Gestion des prêts équipement | 3 | 0,12% |
| Gestion du transport du personnel et de sa Famille | 3 | 0,12% |
| Gestion des prêts achèvement | 1 | 0,04% |
| Gestion des prêts d'urgence | 1 | 0,04% |
| Mobilité professionnelle des agents permanents | 1 | 0,04% |
| Total | 2423 | 100% |

ANNEXE 12

Organigramme de la Sonatel

CES/SG-BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 13

Verbatim des clients

CESTIG-BIBLIOTHEQUE

Verbatim des salariés

- ❖ « Je suis très touchée par cette **belle initiative** de la part du service SCRH, qui on l'espère tous, va faire bouger les choses de plus en plus !!! Bon courage à toute l'équipe ! » **K. GBAGUIDI**
- ❖ « Merci c'est très touchant. Pour la **première fois** depuis que je suis à la SONATEL, je reçois une fleur de la DRH. Il faut continuer!!! **J. A.K. Bintha**
- ❖ « Merci **infiniment** à toute l'équipe de la DRH d'avoir pensé à moi. » **C. Mb.DIAKHATE**
- ❖ « Mon anniversaire, autant il est célébré par tous les Sénégalais, autant il passe inaperçu à la Sonatel parce que le 04 Avril étant un jour férié. Je vous en remercie très **sincèrement** du fond du cœur.
- ❖ « Très, très, très content de recevoir les vœux que vous m'avez adressés. Preuve de **la bonne gestion du personnel** de la Sonatel. Bonne innovation, bonne continuation. Salut à tout le personnel de la DRH. Sincères remerciements » **A. Mancabou**
- ❖ « Grand Merci, Je suis très touchée par **l'attention** que me porte la DRH. Je vous souhaite une bonne réussite dans le travail. CDLT » **Nd Souadou Ba**
- ❖ « Merci à la DRH pour ce **geste très touchant**, c'est une preuve de plus que vous vous préoccupez de la vie sociale des travailleurs. » **Mba. Faye**
- ❖ « Très ému car c'est pour la **première fois** cela fait 13ans que je suis à la sonatel, et ce qui m'a le plus
- ❖ marqué c'est le premier mail que je viens de lire ce matin avec autant de souhait. Continuons sur ces **innovations** merci 1000 fois à vous et à la DRH. » **Ab. Talla**
- ❖ « **SUPER !!!** Tous mes remerciements pour cette belle **marque d'attention**.
- ❖ Mais surtout félicitation pour ces **innovations** (de la DRH - DSP et de toute l'équipe). Ce sont ces **petits gestes** sans grande signification, mais qui vont **droit au cœur**, qui marquent les gens et qui les feront se resserrer d'avantage et se sentir **appartenir** à l'entité qu'est la Sonatel.
- ❖ Ensemble nous y arriverons, il suffit juste d'y croire et d'avoir la volonté ! Merci encore une fois et bonne journée. Cala fait **chaud au cœur**. » **H. Sarr**