

**CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS**

**L'emploi-type
étudié dans
sa dynamique**

E T E D

Exemples
de dossiers descriptifs

Emplois de l'administration commerciale

Nicole Mandon

DOCUMENTS DE TRAVAIL

Numéro 63

Avril 1991

L'EMPLOI-TYPE ÉTUDIÉ
DANS SA DYNAMIQUE
E T E D



EXEMPLES DE DOSSIERS DESCRIPTIFS

Emplois de l'administration commerciale

Nicole MANDON

C E R E Q

Document de travail n° 63

Avril 1991

Depuis le Répertoire Français des Emplois, la notion d'emploi-type (ET) s'est largement diffusée dans le champ de la gestion des ressources humaines (GRH). L'ET permet de raisonner sur un ensemble de situations individuelles et offre une référence emploi pour envisager des actions en gestion des ressources humaines ; il constitue en ce sens une unité de gestion collective.

Le contexte actuel est marqué par un renouvellement des problèmes de GRH. Nous sommes en effet passés d'un besoin d'adaptation, appelant des réponses en termes de formation et d'orientation, à une nécessité d'anticipation mobilisant une palette élargie d'actions en GRH. Cette situation nécessite une nouvelle approche de l'emploi et c'est pour répondre à cette préoccupation qu'a été élaborée la méthode présentée ici. C'est à la fois pour marquer la lignée de notre réflexion et la nouveauté de notre approche - qui a pour caractéristique d'accepter l'emploi comme essentiellement variable et évolutif - que nous avons appelé ETED (Emploi-Type Etudié dans sa Dynamique) la nouvelle unité d'emploi construite.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
La chaîne de l'administration commerciale : des emplois en mouvement	5
Rappel méthodologique	7
TRAME D'UN DOSSIER COMPÉTENCES	9
DOSSIERS COMPÉTENCES ETED	17
SECRÉTAIRE DE VENTE	19
TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT	35
TECHNICIEN ADMINISTRATIF, EXPERT EN PRODUCTION ADMINISTRATIVE	53
TECHNICIEN ADMINISTRATIF, FACILITATEUR DE CHANGEMENT	71
ÉTAPE DU DOSSIER CHEF DE GROUPE	85
<i>(Enquête partielle, commentaires et dossier descriptif centrés sur l'exemple du chef de groupe recouvrement)</i>	

Introduction

La méthode ETED est présentée en ses concepts, ses principales notions, sa démarche, dans le rapport "La gestion prévisionnelle des compétences- La méthode ETED" publié dans la Collection des Etudes du CEREQ, n° 57, septembre 1990. L'expérimentation réalisée dans une entreprise de distribution d'équipement de bureau, qui a permis d'affiner la mise au point de la méthode, y est relatée. Cependant, pour alléger l'exposé, la démonstration est centrée sur un seul exemple : l'emploi-type "secrétaire de vente". Après une présentation générale des emplois étudiés et un bref rappel méthodologique, l'objet du présent document est de présenter au lecteur intéressé les "dossiers compétences" constitués pour l'ensemble des ETED identifiés dans le champ de l'administration commerciale qui avait été retenu comme objet d'investigation.

LA CHAINE ADMINISTRATIVE COMMERCIALE : DES EMPLOIS EN MOUVEMENT

Nous nous situons ici dans une entreprise de distribution d'équipement de bureau. Le réseau de vente, composé d'un réseau direct (vendeurs) et d'un réseau indirect (concessionnaires, vente en boutiques) est diffusé sur toute la France selon un découpage régional, chaque région disposant d'une agence régionale, de "districts isolés" et de boutiques. Les concessionnaires, plus dispersés, sont rattachés administrativement aux agences régionales.

Un système informatique interconnecté couvre la France et relie les sites administratifs régionaux aux services centraux et à une partie des services techniques.

D'une façon générale, un emploi n'est guère isolable des emplois qui interviennent de façon complémentaire sur un même processus et les évolutions des uns et des autres sont étroitement liées. Pour un minimum de compréhension, situons les emplois de la chaîne administrative commerciale, respectivement dans les services centraux et dans les sites régionaux.

Les emplois administratifs du siège, tout en diminuant en effectif, ont évolué d'une fonction de production (prise en charge d'une part importante du traitement des contrats et des plaintes) et de contrôle *a priori* (toute validation d'enregistrement de nouveaux contrats et de modification) à une fonction d'expertise administrative (appui, à la demande, aux Secrétaires de Vente situées en régions, sur les cas hors normes, à la marge ou lorsque les modalités nouvelles ne sont pas encore bien assimilées, réserve des cas à fort risque financier, pour la validation

par exemple), et à une fonction de suivi et contrôle *a posteriori* (emplois dits "Experts en production administrative") (*).

Se développe également en central un rôle d'animation, de coordination, lors de tout changement de procédure, qu'il s'agisse des aspects administratifs ou informatiques, mais aussi d'écoute et de diagnostic de tout problème remontant "en fonctionnement de croisière", de manière à en diagnostiquer les sources et activer les services concernés (Direction Organisation Administrative, Informatique) pour que ceux-ci fournissent une information ou une formation complémentaires, ou reconsidèrent les modalités proposées (emplois dits "facilitateurs de changement") (*).

Les sites en région, traditionnellement chargés de la saisie des nouveaux contrats, du suivi des contrats établis (plaintes, recouvrement), se sont vu, progressivement, confier une part plus importante de la procédure administrative, et en particulier la validation des contrats "standard", en même temps que plus contraints par des objectifs de performances (stock zéro des plaintes en fin de mois, prévisions d'encaisse avec challenges). Ce qui conduit d'ailleurs à diverses recherches d'amélioration du fonctionnement dans lesquelles s'impliquent fortement une grande partie du personnel des agences, encadrement et employés. Il s'ensuit des choix d'organisation locale fort diversifiés et des emplois de base : Secrétaire de Vente (*), Technicien Administratif Recouvrement (*) en forte évolution.

Remarques

1. Il s'établit, à propos des validations de la saisie des contrats, une cascade de délégations fondées, d'une part sur la complexité des cas (en fait, plus qu'une complexité administrative il s'agit d'être attentif au risque financier représenté par un contrat, un contrat grande entreprise étant plus risqué qu'un contrat grand public car représentant un CA plus important), d'autre part sur l'expertise en matière d'appréciation des cas eu égard aux normes affichées et aux pratiques commerciales de l'entreprise s'écartant plus ou moins de ces normes. Ainsi, par rapport à l'activité de validation s'ordonnent réciproquement les emplois des services administratifs spécialisés du siège, les emplois d'encadrement des agences et les secrétaires de vente elle-mêmes.

2. Les différents essais traduisant la recherche d'une optimisation du fonctionnement portent, entre autres, sur les frontières entre services. Des pans d'activités peuvent être basculés d'un service à l'autre selon le choix local qui sera fait, ainsi, pour l'administration des prestations après-vente, mais aussi, pour une part du recouvrement dont certains aspects peuvent être remontés vers l'amont de la chaîne administrative (premières relances confiées à la secrétaire de vente) d'autres confiés à des prestataires externes (relevés et facturation). Ce jeu peut conduire à un cumul d'activités représentant pour le titulaire des finalités différentes voire contradictoires.

(*) Emplois décrits dans le document.

RAPPEL METHODOLOGIQUE

Sans reprendre l'argumentation dans son ensemble, rappelons que l'analyse est centrée sur les **compétences** comprises comme les connaissances et qualités mises en action. Défini ainsi, le terme "compétences" cerne le rapport entre les hommes (savoirs) et les emplois découpés par l'organisation (postes). Il permet d'établir une passerelle entre gestion collective et gestion individuelle.

Pour analyser les compétences ainsi définies, trois critères se révèlent indissociables : les attributions, les démarches et leur finalité, les savoirs mobilisés. Une indication de charge de travail et une indication d'autonomie nuancent cette première série de critères.

La diversité des formes concrètes prises par un emploi, loin d'être annulée dans une description moyenne, est considérée comme significative des formes actuelles du travail et traduite en termes de variabilité et d'élasticité des emplois respectivement liées à l'environnement technique et organisationnel et à l'extension que la personne donne à son poste de travail.

Un point essentiel de la méthode consiste à reconnaître dans la diversité des situations concrètes (emplois occupés) des sous-ensembles présentant une cohérence du point de vue de l'opérateur humain (notion de compétences) afin de dégager une unité emploi permettant de raisonner en termes de gestion collective. C'est en ce sens que l'unité ETED regroupe des situations de travail qui, sous des formes concrètes diverses, présentent des spécificités communes par leurs grandes attributions de base, les démarches spécifiques mises en oeuvre et leur finalité, les savoirs mobilisés.

Enfin, l'ETED est considéré dans une triple dynamique :

- il se présente comme une plage de développement de compétences ;
- il est articulé à d'autres ETED en termes de filiation de compétences (filières de mobilité envisageables) ;
- les tendances d'évolution déjà sensibles orientent les déformations d'activité et des compétences.

Dans le présent document nous ne rappellerons pas la démarche, c'est-à-dire la mise en oeuvre de la méthode avec ses phases et ses techniques de recueil d'information, de traitement, de validation. Celle-ci est largement exposée dans le rapport méthodologique. Par contre, la présentation normalisée des résultats qui constituait un des objectifs de l'expérimentation réalisée nous a conduit à proposer des dossiers descriptifs relativement standard pour chaque ETED identifié.

Au-delà du contenu restitué, la pertinence du dossier s'apprécie par l'exploitation que peut en faire le gestionnaire. Une des difficultés majeures réside dans le choix du degré de précision et de détail devant y figurer. La mise au point de tels dossiers ne pourra progresser qu'en collaboration avec les opérationnels et cet objectif est pris en compte dans les nouveaux chantiers appliquant la méthode ETED.

Les dossiers présentés ici sont donc à considérer comme un essai issu d'une expérimentation qui, par définition, a constitué une partie de ses règles chemin faisant. En conséquence, les dossiers ne sont pas parfaitement homogènes, ils peuvent cependant constituer une référence pour progresser en ce domaine. Le rapport méthodologique indique, par ailleurs, quelques pistes d'exploitation possibles de tels dossiers, tels les diagrammes "filiation de compétences" montrant sous une forme visualisée l'articulation de différents ETED en termes de filiation de compétences.

*
* * *

Je remercie particulièrement Louise CHAUVIN pour la composition dactylographique réalisée.

TRAME D'UN DOSSIER COMPÉTENCES

—

Dossier compétences ETED

Appellation ETED	Appellation convenue après identification et analyse.
Autres appellations	Appellations pratiquées désignant les différents emplois relevant de l'ETED.
Définition	Définition englobant les différents emplois relevant de l'ETED :
. attributions globales	On peut aussi parler de mission ou de raison d'être de l'ETED.
. finalité	Il s'agit de la finalité prise en compte par les titulaires de l'emploi pour analyser les problèmes qui leur sont posés, choisir, voire élaborer une solution.
Insertion administrative et géographique	Dans quelles unités, services et sur quels sites s'insèrent les emplois relevant de l'ETED.
Effectifs	
Plage de coefficient	
Démarches distinctives	
<i>Il/Elle tient compte de quoi ? (Pour faire quoi ?) Il/Elle vise quoi ?</i>	Reconstituer et synthétiser les démarches inhérentes à l'activité couverte par l'emploi ETED de manière à répondre à la question il/elle tient compte de quoi ? Avec quelle finalité ? Quels sont les éléments et les exigences prises en compte par le titulaire pour décomposer son problème, choisir, voire élaborer une solution adaptée ? Cette rubrique rend compte des dimensions de l'activité (technicité, relations, communication, contribution aux performances), de sa complexité et de sa finalité.

Réseau de relations	<p>Recenser les personnes avec lesquelles il/elle est en relation pour mener son activité, quel est l'objet de ces relations (information, collaboration, recours...).</p> <p>La présentation peut se faire sous forme de tableau et sous forme de schéma (cf. commentaire ci-après).</p>
Savoirs mobilisés	<p>Dégager les exigences à partir de l'analyse des situations de travail, en particulier des démarches mises en oeuvre, mais aussi à partir des appréciations exprimées par les titulaires et par leur encadrement direct (et non à partir des pratiques de recrutement effectuées). Les ventiler comme suit :</p>
Savoirs	<p>Connaissances et disciplines de base.</p>
Savoir-faire	<p>Capacités liées à la pratique professionnelle, connaissances correspondantes.</p>
Savoir être	<p>L'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes.</p>
Variabilité et élasticité	<p>Balayer les différentes sources de variabilité de l'emploi, par exemple : contraintes d'environnement, choix local d'organisation, composition de l'équipe de travail (collectif) ainsi que l'élasticité indiquée par l'extension que les personnes donnent à leur activité.</p> <p>Cette rubrique pointe la diversité des formes concrètes prises par l'activité correspondant à l'emploi ETED (mode d'insertion hiérarchique et fonctionnel, cumul des attributions, aspects technique, relationnel, gestionnaire de l'activité, autonomie).</p>
Plage des attributions	<p>Ce schéma visualise de façon synthétique les grands domaines d'attribution couverts par l'ETED, les étapes de progression dans ces domaines et la finalité globale.</p>

Filiation de compétences	Explorer les différents ETED avec lesquels l'ETED étudié offre des filiations de compétences (par exemple : développement de capacités de diagnostic dans le même domaine technique et accentuation du rôle de support vis-à-vis de collègues).
Tendances d'évolution	Balayer systématiquement les facteurs d'évolution "classiques" (orientations de l'entreprise, technologies, organisation, politiques de management des ressources humaines...) Repérer tout changement en cours, amorcé, immédiat et les incidences déjà décelables. La "culture" de l'analyste, c'est-à-dire sa connaissance de l'environnement, lui permet d'être attentif aux mouvements ; son "métier" lui permet de capitaliser les différents cas observés et de dégager du pragmatisme, comme des expériences déclarées, les tendances qui se dessinent.

LE SCHEMA : PLAGE DES ATTRIBUTIONS

Ce schéma est construit de la manière suivante :

- la plage des attributions d'un ETED est portée sur un demi-cercle ;
- l'intitulé des portions indique les domaines d'attributions ;
- les attributions sont reportées de façon organisée, du centre vers l'extérieur, de façon à faire apparaître des seuils de maîtrise ou d'extension dans le domaine ;
- la finalité, globale ou dominante, des attributions, et telle qu'elle a pu être dégagée de l'analyse des démarches, est portée soit au centre, soit sous le schéma.

Le schéma est établi pour l'ETED considéré dans son ensemble. Chaque cas particulier pourra être situé par rapport à ce schéma, qu'il corresponde à un développement dû essentiellement à la personne (élasticité) ou à un choix local d'organisation. Il peut ainsi être utilisé pour positionner les situations individuelles, pour travailler sur l'aspect organisation qualifiante ou encore sur les mobilités au sein de l'ETED ; il esquisse l'ouverture de l'ETED, par exemple : le schéma de la plage des attributions présenté ci-après dans le dossier compétences de la secrétaire

de vente, indique que l'extension de cet emploi peut se prolonger vers l'expertise administrative (en associant éventuellement l'aspect informatique des procédures), vers les aspects relationnels (soit vers la clientèle, soit dans les rôles d'interface et peut-être de coordination), vers l'assistance ou vers le secrétariat proprement dit. Chaque situation particulière pouvant privilégier l'une ou l'autre de ces extensions pour des raisons individuelles (cursus, motivation) ou pour des raisons d'organisation locale par exemple.

LE RÉSEAU DES RELATIONS

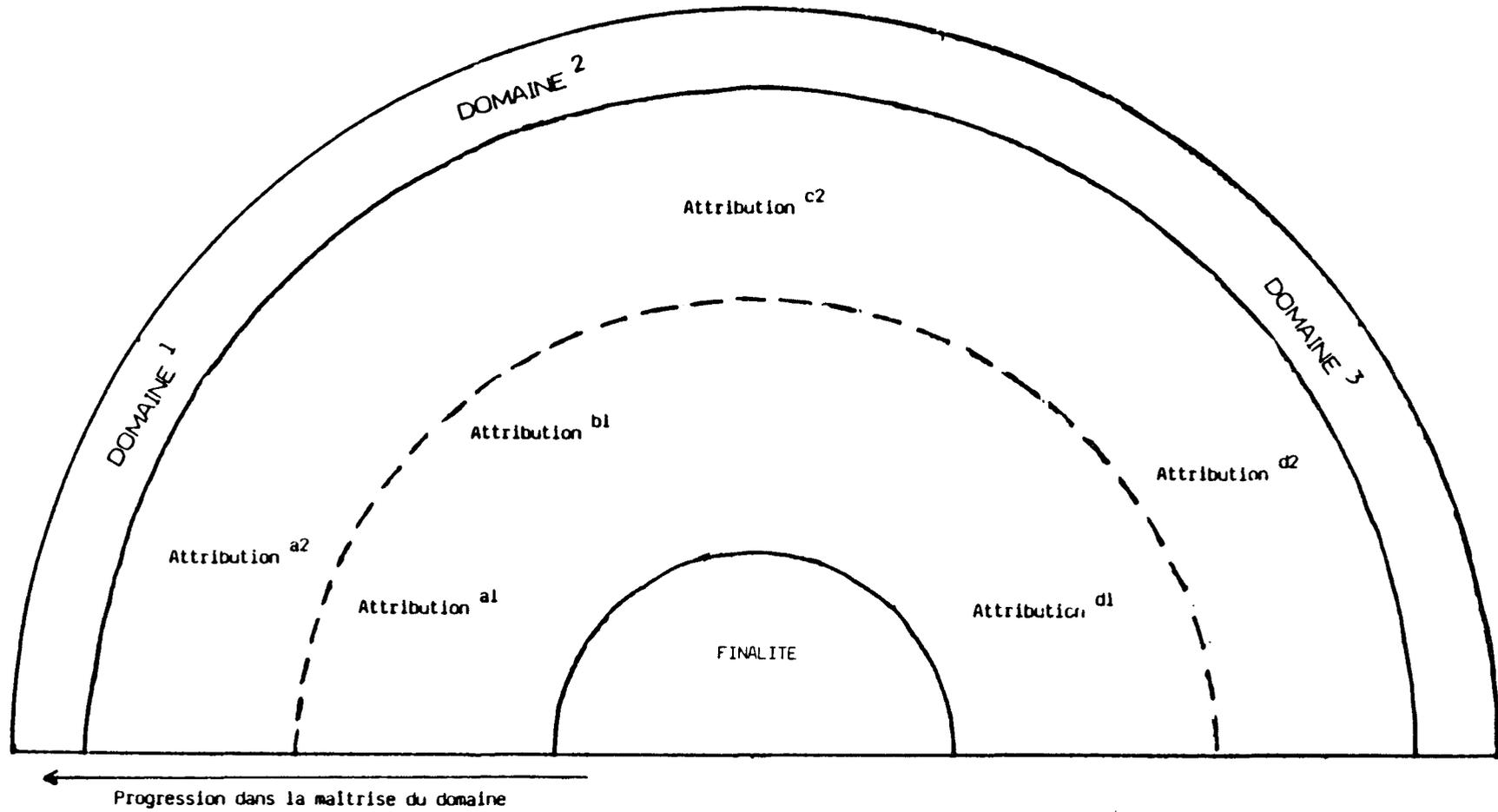
Schématiser le réseau des relations peut être utile. De lecture plus rapide qu'un tableau, ce schéma n'est toutefois intéressant que s'il fait apparaître, non seulement les interlocuteurs mais également l'objet des relations.

Les interlocuteurs seront toujours disposés de la même manière pour les différents emplois décrits, par exemple si la feuille est composée en cadrans, à partir du titulaire positionné au centre, les interlocuteurs externes à l'entreprise pourront être situés en haut à gauche... La difficulté réside dans le choix d'une catégorisation des interlocuteurs significative.

L'objet des relations ne peut figurer sur un tel schéma que par le biais d'un code. Outre la difficulté du choix d'un code pertinent, l'obtention d'une bonne visibilité des codes n'est pas évidente. Nous proposons un schéma à titre indicatif, mais nous avons maintenu le principe du tableau beaucoup plus riche.

Il va sans dire que l'appréhension du réseau des relations est particulièrement importante, non seulement pour des emplois qui sont avant tout des emplois de l'information et de la communication (de nombreux emplois de secrétariat par exemple) mais également parce que cet aspect du travail tend à prendre de l'importance d'une façon générale par suite du décloisonnement des fonctions et des services.

SCHEMA : PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE L'ETED



DOSSIERS COMPÉTENCES ETED * :

Secrétaire de vente

Technicien administratif recouvrement

Technicien administratif, expert en production administrative

Technicien administratif, facilitateur de changement

—

* Les intitulés des ETED sont proposés par l'analyste.

Secrétaire de Vente

—

FICHE D'IDENTIFICATION

APPELLATION ETED : SECRÉTAIRE DE VENTE

AUTRES APPELLATIONS : SDV fix'L (boutique), SDV RI (réseau indirect)

EMPLOIS DÉRIVÉS : SAC (secrétaire administration client), EAC (employé administration commerciale)

DEFINITION

Principales attributions

Cumule

- Le traitement administratif des contrats correspondant à la force de vente d'une zone géographique et d'un type de clientèle (grandes entreprises, grand public, comptes stratégiques, réseau indirect, région, district isolé, boutique).
- L'interface de communication entre les clients, la force de vente (FDV), les autres services de l'entreprise.
- Le secrétariat et l'assistance du chef de vente (CDV), de la force de vente.

Finalité

Déroulement exact et sans retard de la chaîne vente, pour :

- objectif premier : satisfaction client et rémunération du vendeur ;
- objectif dérivé : recouvrement.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GEOGRAPHIQUE

- Services administratifs et financiers des agences, emploi localisé dans l'agence même, ou en district isolé, ou en boutique.
- Particularité : une insertion administrative et une insertion fonctionnelle contradictoires dans les objectifs et contraintes.

EFFECTIF

PLAGE COEFFICIENT

DÉMARCHES DISTINCTIVES

Pour l'ensemble des informations reçues à traiter, des documents à gérer, élaborer, etc. correspondant à un nouveau contrat, à la vie du contrat, à l'activité de la force de vente.

Tient compte des exigences de :

- la procédure administrative : termes du contrat, chaîne administrative, délais ;
- la forme informatisée de cette procédure : transactions, mise en mémoire, possibilités d'accès à l'information, points de transactions complémentaires dans le système ;
- la chaîne vente : rôles des différents services intervenant, administratifs et non administratifs (force de vente, mouvement, installation, maintenance), éventuellement, les services externalisés ;
- des règles contractuelles et commerciales à respecter vis-à-vis de la clientèle ;
- des objectifs de gestion : délais, stocks plaintes fin de mois.

Pour :

- vérifier les données reçues et effectuer les différentes opérations administratives concernant un contrat et la vie de celui-ci : saisie des éléments initiaux et de toute modification, ventilation, classement, secrétariat correspondant ;
- diagnostiquer toute anomalie et effectuer en conséquence les opérations de rectification ou activer les relais concernés ;
- assurer l'interface entre le client, la force de vente, les services administratifs et techniques pour tout recueil ou transmission d'information, "activation".

Il/Elle vise :

- le déroulement fiable et sans retard de la chaîne administrative, commerciale et logistique (satisfaction client) ;
- les objectifs qui lui sont assignés en termes de délais et de quantité (ex. : stock plaintes fin de mois) ;
- éventuellement, les améliorations, en termes techniques ou d'organisation, dans le cadre de chantiers nationaux ou locaux auxquels elle participe.

ETED SECRÉTAIRE DE VENTES

TABLEAU DES RELATIONS

2) Externe à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
EXTERNE		
Clients	ééé ppp	- Ecoute, "apaise", donne les premières réponses, confirme par courrier, réceptionne les appels de collègues absentes. - Premières relances, prises d'information.
Sociétés de financement	ppp	- Reçoit la ratification de la société de financement, sinon rappelle par l'intermédiaire du vendeur.
Actionnaires	ppp	- Convocation pour les réunions de suivi de concessionnaires (concerne seulement les SDV réseau indirecte).
SIEGE		
Compta-clients, coordination-régions	iii ppp rrr	- Circulation de documents et d'information. - Appelle si blocage sur un problème administratif (cas particulier, hors normes, etc.) ou informatique.
Mouvement machines	iii	- Échange d'information sur le planning des mouvements machines, ou mouvements à enclencher.
FORCE DE VENTE (**)		
Concessionnaires revendeurs	ppp iii sss	- Échange d'information et de documents. Suivi d'activité.

.../...

ETED SECRÉTAIRE DE VENTES

TABLEAU DES RELATIONS

2) Interne à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
<p>SERVICES ADMINISTRIFS</p> <p>Hiérarchie (CAF, CDA)</p>	<p>rrr sss</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recours pour des dérogations de tarifs, en général passe par la hiérarchie directe, ou lorsque le concessionnaire est à la limite des encours auxquels il a droit (pour la SDVRI seulement). - Suivi d'activité lors de la revue mensuelle des comptes.
<p>ADMINISTRATION COMMERCIALE</p> <p>Hiérarchie n+1 (RAA, CGAC)</p>	<p>/eht/eht/</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit toute information et consignes utiles. - Est assurée du support de la hiérarchie lors de sa mise au courant. - Ensuite, recourt pour toute situation difficile bloquant le développement du travail ou nécessitant une décision débordant le champ de compétences d'une SDV. - Fait remonter les problèmes lors du suivi d'activité.
<p>EAC</p>	<p>/et/et</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelques sites les SDV sont aidées techniquement par des EAC (les EAC peuvent aussi être spécialisées sur des aspects de la procédure ; cet emploi n'est pas présent sur tous les sites).
<p>Collègues</p>	<p>ccc iii www</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Echange d'information sur les façons de faire, collaboration sur tâches semblables. - Remplacement en cas d'absence au moins pour les réponses téléphoniques et actions urgentes.
<p>RECOUVREMENT</p>	<p>iii ccc /et/et</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reçoit toute information utile, les informe si un nouveau contrat se présente pour un client qui doit de l'argent.

ETED SECRÉTAIRE DE VENTES

TABLEAU DES RELATIONS

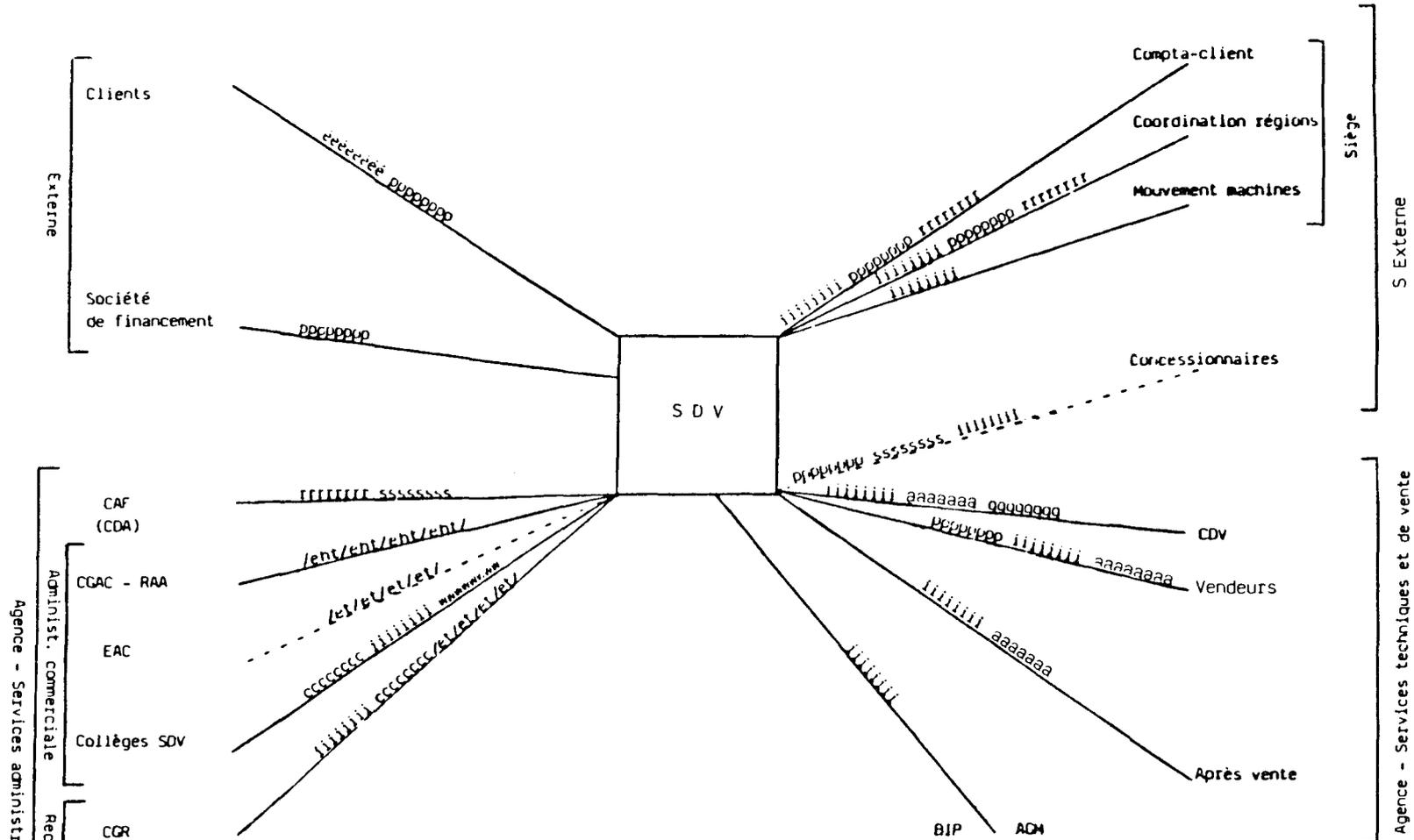
2) Interne à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
AUTRES SERVICES ADMINISTRATIFS		<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent discuter sur les cas se présentant (ceci est accentué pour la SDVRI et le suivi d'activité des concessionnaires). - travaille sous leur encadrement technique lorsque les premières relances sont confiées à la SDV. <p>Pour les secrétaires en district isolé :</p>
Service personnel Chef du service	iii	<ul style="list-style-type: none"> - Transmission des informations administratives nécessaires à ces services et correspondant au district.
Services	iii	<ul style="list-style-type: none"> - Remontée des informations pour le suivi d'activité effectué quotidiennement par la secrétaire d'agence.
SERVICE COMMERCIAL		
Chef de vente	iii	<ul style="list-style-type: none"> - Fait remonter toute information utile au CDV.
	aaa	<ul style="list-style-type: none"> - Demande une action de la force de vente lorsque cela s'avère nécessaire auprès du client ou de la société de financement.
	ggg	<ul style="list-style-type: none"> - Assure une part du secrétariat du chef de vente, en particulier les suivis d'activité et tableaux de bord, principalement en district isolé et pour le réseau indirect (SDVRI).
SERVICE TECHNIQUE		
	iii aaa	Echange d'information, peut demander un passage chez le client ou le rappeler.

(*) Le code est utilisé dans le schéma ci-après visualisant le réseau des relations.

(**) Principe de rédaction : le titulaire d'emploi est considéré comme le sujet des verbes d'action ou substantifs.

RÉSEAU DE RELATIONS DE L'ETED SECRÉTAIRE DE VENTE



Réseau de relations de la SDV - CODE -

- éééé = Ecoute d'une demande d'information ou d'une plainte, première réponse
- pppp = Relations liées à la procédure
- rrrr = Recours à la personne pour prise de décision, discuter un problème
- ssss = Rend compte du suivi d'activité
- /eht/eht/ = Sous l'encadrement hiérarchique et technique de...
- /et/et/ = Sous l'encadrement technique de...
- cccc = Collaboration
- iiii = Echange d'information
- www = Entraide, remplacement
- gggg = Appui secrétariat
- aaaa = Activation

ETED SECRÉTAIRE DE VENTES

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
<p>Connaître les techniques de base du secrétariat : réponses téléphoniques, dactylographie, copie, télex, classement, suivi d'échéanciers, suivi d'activité, tableau de bord...</p> <p>Utilisation d'un terminal (règles de base manipulation).</p> <p>Connaissances de base en comptabilité (facturation, avoir, balance), <i>"on est toujours dans les chiffres"</i>.</p> <p>Savoir s'exprimer oralement.</p> <p>Représentation d'une organisation complexe.</p> <p>Savoir rédiger une correspondance précise (contractuelle) sans faute d'orthographe.</p>	<p>Gérer un ensemble de tâches et de rôles divers dans les délais courts et perturbés (appels téléphoniques, demandes et pression des vendeurs...).</p> <p>Auto-organisation, entraide.</p> <p>Savoir utiliser les différentes sources de référence et d'information (documents, système informatique, services, personnes).</p> <p>Avoir une connaissance précise d'un nombre important de services et de personnes sur le site ou hors du site :</p> <ul style="list-style-type: none"> . pour recueillir une information ou un support, . pour enclencher une action, . pour transmettre une information. 	<p>Ordre, méthode (organisation du poste de travail, règles commerciales, fichiers communs).</p> <p>Précision, rigueur pour les vérifications et respect des règles, mais admettre une souplesse possible.</p> <p>Savoir rester calme, poli, posé au téléphone alors que <i>"sous-pression de la FDV"</i>, <i>"sous-tension"</i>, <i>"savoir encaisser les plaintes des clients"</i>.</p> <p>Savoir écouter le client pour comprendre le problème posé.</p> <p>Savoir imposer son rôle et la discipline de gestion aux vendeurs, aux clients.</p> <p>Savoir être autonome (ou savoir prendre des initiatives) pour les premières réponses à donner, pour enclencher une action... et pour gérer le poste de travail.</p>

ETED SECRÉTAIRE DE VENTES

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
	<p>Connaître les règles et procédures administratives commerciales pour les appliquer de façon rigoureuse. En connaître les possibilités de sous-plesse aux marges afin de passer le relais aux personnes habilitées. Savoir diagnostiquer toute anomalie de la chaîne (plaintes...).</p> <p>Connaître les procédures dans leur forme informatisée pour intervenir sur celles-ci, comprendre l'impact de ses propres manipulations (livraison, recouvrement, prime de rémunération variable, etc.), diagnostiquer toute anomalie à l'écran et en sortie du système.</p>	<p>Savoir s'adapter aux changements fréquents (applications et procédures informatiques, règles commerciales...).</p> <p>Savoir imaginer et proposer des améliorations (chantier impulsé, initiative spontanée).</p>

VARIABILITE ET ÉLASTICITÉ DE L'ETED

FACTEURS "DURS" OU CONTRAINTES

Type de clientèle : Grand public/Grande entreprise (GP/GE).

Type de réseau vente : Réseau indirect/Réseau direct (RI/RD).

Localisation : Agence/District/Boutique.

Type de produit : Bureautique/produits classiques : copieurs et machines à écrire. Cet aspect est encore peu sensible car très peu basculé sur les SDV mais pris en charge par les services spécialisés en vente bureautique.

Ces facteurs présentent une incidence sur :

- la forme des liens hiérarchiques et fonctionnels, et l'accentuation de certaines attributions ;
 - . l'éloignement de la hiérarchie administrative va de paire avec une plus grande autonomie mais plus de suivi systématique (district isolé),
 - . l'assistance secrétariat du CDV est accentuée en RI (réseau indirect) et district isolé,
 - . le secrétariat traditionnel est assuré par la SDV en district isolé, pour l'ensemble du site,
 - . les tâches environnant la vente, c'est-à-dire secrétariat, aide, dépannage en accueil et recouvrement, sont présentes en boutique.
- la forme du travail administratif ;
 - . la complexité des vérifications lors de l'établissement d'un contrat (tarifs en particulier) varie selon le type de clientèle et de contrat ; en GE elle est accentuée, de même que la démultiplication des modifications ou opérations au long de la vie du contrat,
 - . la prise en charge du travail administratif est plus ou moins complète. En RI et, pour une part, en boutique, elle est basculée sur la FDV.
- l'aspect interface
 - . l'extension du réseau et l'objet des relations et communication sont sensiblement nuancés par le type de clientèle et de contrat.
- Le champ, l'autonomie
 - . le travail administratif et l'interface sont plus ou moins délégués, plus ou moins encadrés, selon 1) le type de clientèle et de contrat, et le risque financier (CA) qu'ils représentent 2) l'avancée de l'informatisation et la simplification des cas et des procédures,

SDV

- . l'assistance à la force de vente, accentuée en RI et district isolé, requiert de l'autonomie.

FACTEURS "SOUPLES" D'ADAPTATION

Choix local d'organisation

Le choix local d'organisation porte sur les frontières entre services et entre personnes à partir des attributions de base :

- détachement de pans d'activité basculés sur une personne spécialisée ou sur un autre service, exemple : contrat location --> Secrétaire Administrative Client (SAC), contrat maintenance --> Secrétaire Après-Vente (SAV), contrat leasing --> Employé d'Administration Commerciale (EAC) ;
- ajout ou extension d'attributions vers l'amont ou l'aval administratif, exemple : ajout des premières phases du recouvrement (Vente Grand Public), extension de la préparation de la rémunération variable (PRV) de la force de vente (progression : vérification et saisie des données pour la PRV, calcul cumulé de la PRV des vendeurs, PRV du chef de ventes).

Composition du collectif de travail

La composition du collectif de travail, ou composition des compétences, représentée par une équipe de travail, joue sur les transferts au sein de celle-ci et sur l'extension possible de l'activité individuelle.

Cette composition est liée au management mais aussi à l'effectif et à des contraintes d'environnement telles les caractéristiques de la main-d'oeuvre locale (nous n'avons pas approfondi cette rubrique qui s'est révélée en cours d'étude et ne pouvons proposer des repères plus précis).

L'EXTENSION DONNÉE PAR LA PERSONNE, ÉLASTICITÉ DE L'EMPLOI

L'élasticité de l'emploi porte sur la maîtrise de chaque attribution, l'acceptation d'un cumul d'attributions ou d'une spécialisation (selon l'opportunité locale). Les points sensibles de l'élasticité, outre les aspects précédemment évoqués et la maîtrise du traitement administratif des contrats, sont :

- la confirmation du rôle d'interface vis-à-vis de la force de vente (FDV), des clients, des services à activer ;
- la gestion autonome des priorités ;
- la prise en compte des différents objectifs de l'activité ;
- les propositions d'amélioration lors de chantiers organisés sur des thèmes particuliers, ou dans le quotidien.

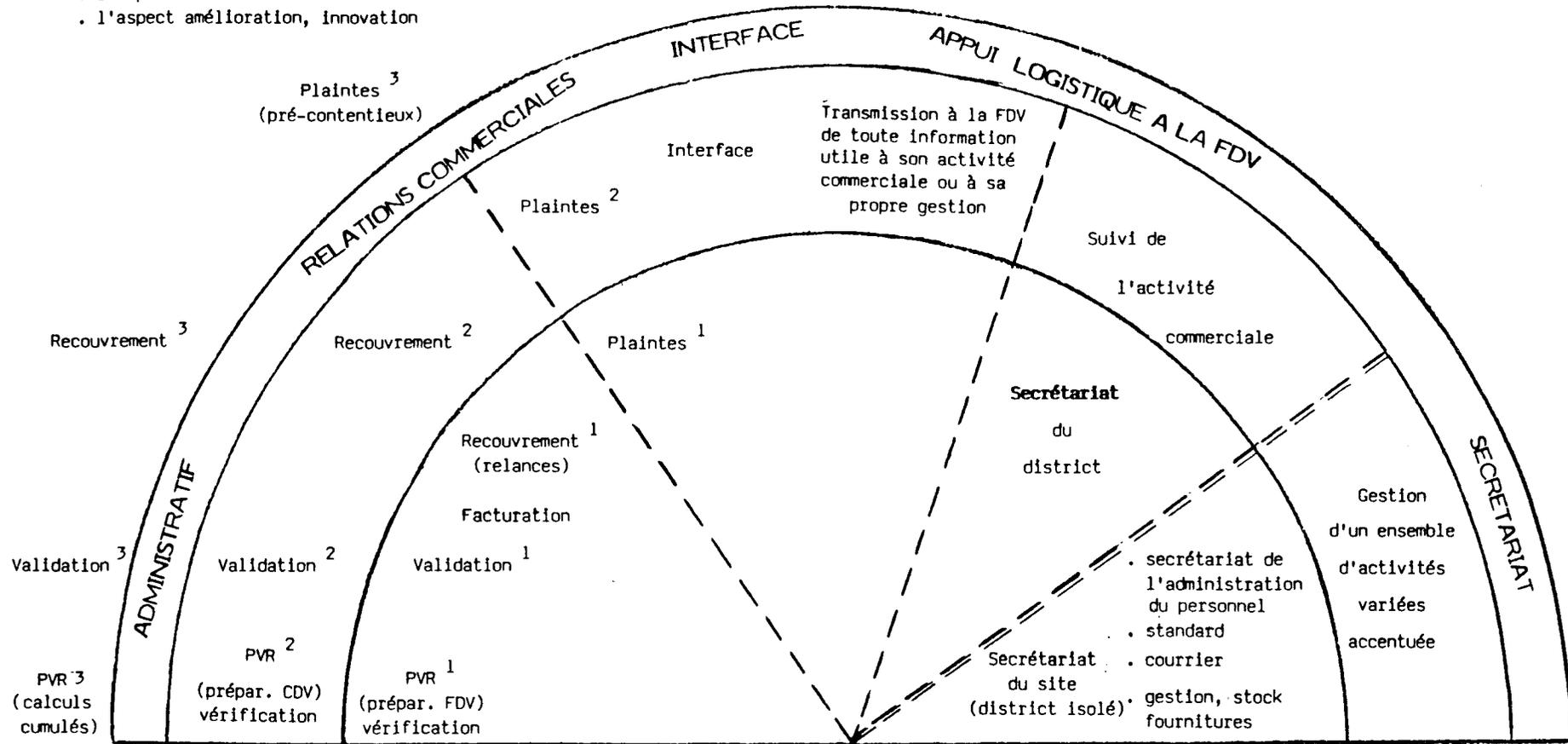
PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE L'ETED SECRÉTAIRE DE VENTE

← Vers expertise administrative

Vers secrétariat assistance →

Accentuation éventuelle de :

- . l'aspect informatisé
- . l'aspect amélioration, innovation



Cas compliqués

Cas délicats ou à la marge

Cas intranormes

Finalité - déroulement exact et sans retard de la chaîne "vente" - pour :

- 1) satisfaction client et rémunération vendeur
- 2) recouvrement

FILIATION DE COMPÉTENCES
(Ouverture de l'ETED en termes de filiation de compétences)

- Dans le champ des compétences de base, mêmes domaines de technicité, mêmes types de relation, de contribution aux performances :
 - . *pour mémoire* : les différentes positions au sein de l'ETED dont Secrétaire Après Vente (SAV) probablement à rattacher à l'ETED. La mobilité est à favoriser, en particulier lors d'emplois spécialisés par exemple sur le traitement des plaintes (Secrétaire Administrative Client),
 - . avec extension du champ par plus d'exigences dans le diagnostic, l'interface, le support, la contribution aux performances :
 - ex. Chef de groupe administration commerciale (+)
- Mêmes domaines de technicité, types de relations proches, démarches et contribution aux performances différentes :
 - ex. Secrétariat (*)
- Mêmes domaines de technicité, modification sensible de la démarche, des types de relations, de la contribution :
 - . diagnostic et support accentués :
 - ex. Expert en production administrative (+)
Formateur (interne) (*)
 - . diagnostic accentué, les relations de coordination et de support sont dominantes :
 - ex. Facilitateur de changement (+)
- Changement des domaines de technicité
 - . le nouveau domaine est proche ou en continuité avec les domaines précédents, l'expérience acquise favorise l'adaptation :
 - ex. Technicien administratif recouvrement (+)
 - . le nouveau domaine requiert l'apprentissage formel d'une nouvelle technique, l'expérience acquise sert d'appui à un nouvel apprentissage :
 - ex. Vendeur (*)
Monitrice en clientèle (*)

(+) ETED analysé et présenté dans le rapport.

(*) Emploi non compris dans le champ de l'étude.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS MAJEURS IMMÉDIATS

- Poursuite de l'informatisation.
- Choix d'organisation (globale et locale) visant à exploiter les apports de l'informatisation.
- Simplification des procédures administratives commerciales.

Informatisation + organisation + simplification : l'association de ces trois facteurs permet leur exploitation réciproque. Ils sont en général liés et il est illusoire de chercher à les isoler pour en mesurer les impacts sur le travail.

- Nouveaux produits (modification conséquente des opérations d'administration commerciale liées à ceux-ci).

INCIDENCES

Effectifs

- Relativement stabilisés.

Activité

- Glissement de phases du processus du siège vers les agences (donc vers la SDV) lorsque l'informatisation est suffisamment développée, les cas et procédures afférentes simplifiées, ex. : validation de la saisie du contrat en GP (grand public).
- Remontée des phases avales du processus vers la SDV, lorsque le choix local d'organisation est fait en ce sens, que les types de clientèle et de contrat le permettent, ex. : recouvrement grand public confié à la SDV.
- Prise en charge possible par les vendeurs de la partie amont de la procédure administrative commerciale, c'est-à-dire de la première saisie du contrat (il s'agit d'un projet qui ne s'appliquera probablement que sur des cas d'application de tarifs standard).
- Le choix d'organisation est d'abord raisonné en termes de charge de travail pour décider des pans d'activité à basculer sur un autre service (ex. sur l'après-vente), ou à concentrer sur un emploi spécialisé (ex. contrat leasing sur un employé d'administration commerciale). Les arguments, pour le cumul ou la séparation de l'administration commerciale et du recouvrement, sont divers, opposés. Il est difficile à l'heure actuelle de dégager une tendance confirmée à ce sujet.

Compétences, aspects prenant de l'importance

- La précision de la connaissance de la chaîne administrative et de la chaîne commerciale (QUI fait QUOI ?) pour pouvoir diagnostiquer toute situation et agir en conséquence, soit en effectuant directement les opérations administratives, soit par activation des services ou personnes concernés.

Ceci comprend à la fois :

- . la représentation abstraite du réseau informatisé, support de circulation et de traitement d'information, dans lequel il faut se situer, s'insérer et développer ses propres opérations (saisie, accès aux informations mémorisées, etc.),
 - . l'aspect concret des relations et communication à assurer avec différents interlocuteurs.
- La prise en compte d'objectifs de gestion et de performance (contribution aux performances).
 - L'analyse critique de la façon actuelle de procéder pour proposer des améliorations (contribution aux performances).

Technicien administratif recouvrement

—

FICHE D'IDENTIFICATION

APPELLATION ETED : TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

AUTRES APPELLATIONS : EMPLOYÉ DE RECOUVREMENT (ERC)
RESPONSABLE DE RECOUVREMENT (RRC)

DÉFINITION

Attributions principales

Pour la part qui lui revient selon le choix local des attributions (zone géographique, type de clientèle, type de produit ou de prestation), effectue les relances auprès du client, détecte toute source de blocage du recouvrement, agit en conséquence à son niveau ou en activant les services concernés de manière à faire aboutir l'encaisse le plus rapidement possible.

Organise, gère et conduit son activité de manière à atteindre les objectifs assignés (encaisse mensuelle, trimestrielle, etc.). Peut encadrer techniquement, épauler et former des collègues moins expérimentés (ERC, SAC).

Peut, selon l'expérience acquise, et les circonstances locales, se voir déléguer en permanence, ou occasionnellement, certaines tâches et fonctions du chef de recouvrement (CGR).

Finalité

L'encaisse : solutionner tout blocage au recouvrement "recouvrer le plus possible, le plus rapidement possible, au moindre risque".

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GÉOGRAPHIQUE

- Services administratifs et financiers des agences.
- La ligne hiérarchique du recouvrement est plus ou moins développée selon les agences, le technicien administratif de recouvrement peut être rattaché à un chef de groupe recouvrement, à un chef de service, à un chef de groupe administration commerciale.
- Des emplois chargés du recouvrement dans les services techniques, non vus dans cette étude, sont probablement à rapprocher de cet emploi-type.

EFFECTIF

COEFFICIENT

DÉMARCHES DISTINCTIVES

Les démarches mises en oeuvre dans cet emploi-type associent étroitement la technicité, le relationnel, la contribution économique.

Tient compte :

- des situations relatives des comptes (antériorité, montant, types de prestations) ;
- de la situation et du comportement du client (état du compte particulier, appréciation du risque) ;
- du point exact de la procédure administrative commerciale, des chaînes vente et logistique (livraison, installation, après-vente) ;
- des rôles des différents services et intervenants sur les chaînes administrative, commerciale, vente et logistique.

Pour :

- définir le ciblage des comptes à relancer prioritairement ;
- maîtriser toutes sources d'information existantes (suivi, échanges, courrier, mémorisation...), et fournir toute information nécessaire ;
- diagnostiquer la source possible du blocage du recouvrement ;
- adapter la relance, apprécier le risque et l'opportunité d'un arrangement ou d'une fermeté ;
- **enclencher** la procédure administrative adaptée, ou l'action nécessaire, soit directement, soit en activant les services concernés ;
- suivre le déroulement de la procédure enclenchée ;
- **gérer** l'ensemble de ses activités.

Il/Elle vise :

- l'apport le plus rapide de la solution à tout blocage du recouvrement ;
- l'anticipation des dérives possibles, l'appréciation des priorités et des risques.

Remarques

L'objectif en termes d'encaisse passe par un objectif dérivé obligatoire : la satisfaction client dont le technicien administratif recouvrement tient compte tout au long de sa démarche (*"éviter de déranger le client"...* *"maintenir les bonnes relations"...*).

La réalisation de l'activité passe par une maîtrise parfaite des différentes sources d'information (supports définis en central, localement et individuellement, échanges et collaboration en permanence avec les emplois complémentaires sur les chaînes administrative, de vente et logistique).

ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

TABLEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
EXTERNES		
Clients	pppp eeee	Relances successives, écoute du problème posé par le client, lui expliquer les règles de facturation qu'il ne comprend pas.
	nnnn	Discuter, accepter ou non un report d'échéance demandé par le client. Eventuellement, visite en clientèle pour régler un blocage du recouvrement.
Société de financement	iiii	Pour échange d'information.
INTERNES		
(hors site)		
Siège	pppp iiii	Communication d'information et de documents selon la procédure, en particulier pour l'imputation des paiements et pour les avoirs.
Autres agences	iiii	Echanges à propos de dossiers transférés.
Concessionnaires	pppp iiii	Relances pour le recouvrement, suivi de leurs comptes et en particulier des encours, des impayés, les tenir informés de leur situation.
INTERNES		
(même site)		
Services		
Administratifs		
Hiérarchie	rrrr	Recours en l'absence de l'encadrement immédiat (chef de groupe) et pour une décision dépassant la compétence du TA Rec.
(n+2)		Demande de signatures (dérogations).
	ssss	Remontée des données sur le suivi d'activité de son poste, en collaboration avec le chef de groupe (CGR), ou ce dernier prend en charge cette remontée.

ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

TABLEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
Recouvrement		
Chef de groupe (encadrant n+1)	/eht/eht cccc rrrr ssss	Sous l'encadrement hiérarchique et technique du CGR. Collabore avec le CGR sur certains aspects de l'activité (selon la maîtrise acquise par le titulaire et la délégation pratiquée par le CGR). D'une façon générale, le TA Rec connaît très bien le dossier technique et comportemental du client. Recours pour les problèmes importants de blocage nécessitant un appui pour l'activation des services ou nécessitant une décision négative (retrait machine) : celle-ci relève de la responsabilité du CGR. Remontée des données pour le suivi d'activité concernant son poste, ou concernant sa clientèle s'il s'agit des concessionnaires et distributeurs.
Collègues moins expérimentés	et et et	Encadrement technique, support aux collègues moins expérimentés afin de les former.
Secrétaire administration client	et et et	Encadrement technique, surveillance contrôle de leur activité, prise en charge de toute opération dépassant leur responsabilité.
Administration commerciale		
Secrétaire de vente (Correspondant aux districts du TA Rec)	iiii aaaa	Echange de toute information utile sur un dossier commun. Demande à la SDV d'effectuer les opérations relevant de ses attributions et décelées lors des relances pour le recouvrement ou lors des enquêtes liées à celles-ci.

ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

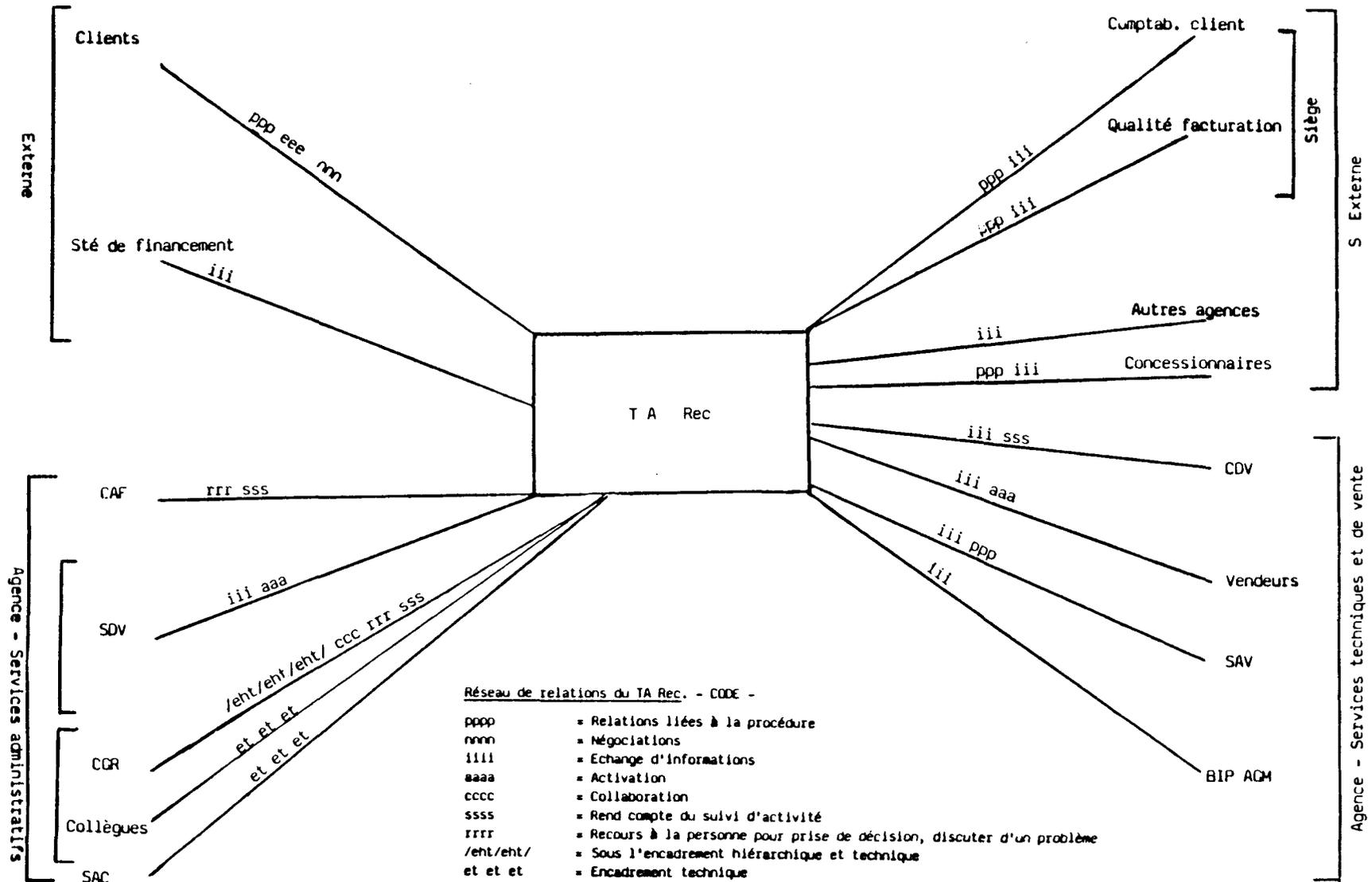
TABLEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
Service commercial		
Chef de vente (CDV)	iiii	Les informe de tout problème important.
	ssss	S'il s'agit du CDV concessionnaires, porte à sa connaissance l'état des en-cours et des impayés des concessionnaires.
Vendeurs (correspondant aux districts du TA Rec)	iiii	Leur demande toute information pouvant éclairer un point litigieux. Les vendeurs remontent aussi des litiges.
	aaaa	Leur demande d'intervenir auprès du client lorsqu'il l'estime nécessaire.
Service technique et mouvement		
Secrétaire après vente	iiii pppp	Echanges d'information et de documents pour les dossiers.
Agents mouvement	iiii	Recherche d'information sur un enlèvement machine. L'alerte si un enlèvement n'a pas été fait.

(*) Le code est utilisé dans le schéma ci-après visualisant le réseau des relations.

(**) Règle de rédaction : le titulaire de l'emploi étudié est considéré comme le sujet des verbes d'action ou substantifs.

RÉSEAU DE RELATIONS DE L'ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT



Réseau de relations du TA Rec. - CODE -

- pppp = Relations liées à la procédure
- nnnn = Négociations
- iiii = Echange d'informations
- aaaa = Activation
- cccc = Collaboration
- ssss = Rend compte du suivi d'activité
- rrrr = Recours à la personne pour prise de décision, discuter d'un problème
- /eht/eht/ = Sous l'encadrement hiérarchique et technique
- et et et = Encadrement technique

ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
<p>Connaissances de base en comptabilité (facturation, avoir, balance).</p> <p>Notions juridiques dans le domaine commercial <i>"nous avons à faire à des personnes avec lesquelles nous avons signé un contrat"</i>.</p> <p>Connaître les outils de gestion de l'activité administrative (fiches de suivi, échéanciers, listings de suivi).</p> <p>Savoir s'exprimer oralement (client en ligne) et par écrit (rédaction de lettres personnalisées).</p> <p>Représentation d'une organisation complexe et en particulier des circuits administratifs (entreprise d'appartenance, entreprise cliente, prestataires).</p> <p>Petite initiation informatique : savoir appeler et lire un état informatique.</p>	<p><i>"Jongler avec les priorités"</i>, savoir faire des synthèses pour faire des choix de priorités.</p> <p>Connaître les principes et les procédures de la facturation et du recouvrement, propres à l'entreprise. Se tenir au courant des changements fréquents à ce sujet.</p> <p>Connaître les différentes raisons potentielles de blocage du recouvrement (facturation erronée, problèmes commerciaux et techniques...) pour faire un bon diagnostic.</p> <p>Connaître les circuits internes administratifs, techniques et commerciaux, afin de savoir rechercher l'information et activer : <i>"c'est une grande structure , savoir qui fait quoi, à quelle porte frapper pour que le problème soit réglé au plus vite"</i>, <i>"on est au bout de la chaîne, on ramène les problèmes... à chaque fois on est obligé de remonter la filière pour arriver à l'origine du problème, on sait ce que les gens font"</i>.</p>	<p>Rigueur, méthode, pour conduire l'activité, se tenir aux échéanciers, tenir le suivi, recueillir ou capter toute information pouvant être utile <i>"on touche aux chiffres, il faut être consciencieux, rigoriste"</i>, <i>"se donner une ligne de conduite, une méthode, respecter le déroulement, le suivi quotidien, utiliser l'écrit (notes datées, etc.)"</i>. Surtout pour les litiges, <i>il faut de l'écrit clair, précis"</i>.</p> <p>Mémoire, connaître les clients, leurs dossiers, se rappeler qu'on a vu passer telle information (courrier) : <i>"on ne peut toujours relire ses notes"</i>.</p> <p>Curieux, pour capter toute information utile, pour se tenir informé de toute nouveauté concernant la facturation ou le recouvrement ; demander à être informé.</p>

ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
	<p>Savoir adapter la relance au client, à sa bonne foi, au CA potentiel qu'il représente, etc. (appréciation de la fiabilité et du risque).</p> <p>Communiquer : <i>"Savoir expliquer"</i>, exemples, une nouvelle facturation que le client ne comprend pas, ou un diagnostic ou une situation relationnelle à une collègue pour la former. Cet aspect prend de l'importance dans les cas relativement fréquents où le TA recouvrement a un rôle d'encadrement technique vis-à-vis des SAC ou de collègues moins expérimentées.</p> <p><i>"Se faire accepter par le client"</i>, lui faire accepter un changement d'interlocuteur lorsqu'on remplace une collègue, ou lorsqu'on vient d'être recrutée.</p> <p><i>"Savoir négocier"</i> lors de l'adaptation d'une règle à la demande d'un client en difficulté, ou pour proposer un changement de règle.</p>	<p>Rapidité de compréhension et de décision : <i>"capter facilement le problème des gens, ne pas les faire répéter 107 fois, avoir l'esprit vif"... "on a quelqu'un au bout du fil, on est obligé de répondre rapidement et correctement, on ne peut se tromper"</i>.</p> <p>Couplage fermeté-souplesse et bonne humeur : se faire accepter par le client et par les collègues, préserver la relation commerciale et obtenir le recouvrement, activer les services qui peuvent avoir d'autres priorités.</p> <p>Aimer les chiffres au départ, sinon c'est rebutant.</p>

VARIABILITÉ ET ÉLASTICITÉ DE L'ETED

FACTEURS "DURS" OU CONTRAINTES

Type de clientèle : Grande entreprise, administration, grand public, réseau indirect (considéré ici comme client).

Type de contrat : Vente autofinancée, leasing, location.

Type de prestation : Maintenance, pièces et main-d'oeuvre.

Ces facteurs présentent une incidence :

- sur les formes du travail administratif

- . chaque produit, prestation, type de contrat, présente une spécificité,
- . la chaîne procédurière est plus ou moins longue et complexe ce qui présente une incidence sur "l'enquête" et le diagnostic,
- . le suivi est approprié à chaque situation et accentué pour le réseau indirect.

- sur l'aspect interface

- . celui-ci est lié aux circuits et aux pratiques du client (différents en administration, grandes entreprises, grand public).

FACTEURS "SOUPLES" D'ADAPTATION

Choix local d'organisation

Distinction ou non des différentes étapes de l'administration client et du recouvrement avec spécialisation ou non des personnes ou des services sur les étapes.

Composition du collectif de travail

Les membres de l'équipe chargée du recouvrement représentent un effectif plus ou moins important et un ensemble plus ou moins harmonieux de compétences complémentaires, par exemple en juridique, commercial, gestion.

Style de management de l'encadrant

La préparation plus ou moins avancée du travail (pré-ciblage), l'attention portée aux délégations progressives.

Ces facteurs vont jouer :

- sur les liens hiérarchiques et fonctionnels

- . la hiérarchie est spécialisée - le chef de groupe recouvrement représente le cas le plus fréquent - ou commerciale,
- . l'encadrement technique est plus ou moins développé au sein de l'équipe : le titulaire peut passer d'une situation fortement encadrée à un rôle d'encadrement technique important vis-à-vis de jeunes collègues ou d'employés spécialisés (Secrétaire administration client).

- le développement de certaines attributions

- . la remontée ou non des premières phases du recouvrement vers l'amont (*) tend à s'accompagner d'un travail plus important d'analyse, de suivi, de circulation d'information et d'encadrement technique. Ce glissement des activités recouvrement vers d'autres services est limité par les difficultés liées au type de clientèle, de contrat, de prestation.

En fait, il y a interférence entre le style de management, le choix local d'organisation, la composition du collectif de travail et l'extension donnée par la personne.

L'EXTENSION DONNÉE PAR LA PERSONNE, ÉLASTICITÉ DE L'EMPLOI

Celle-ci joue dans un cadre prédéfini par le choix local d'organisation, la composition du collectif de travail, le style de management de l'encadrant. Inversement, l'extension donnée par la personne peut influencer le choix local d'organisation et le fonctionnement interne de l'équipe.

Ce facteur agit particulièrement :

- sur le champ d'attribution

L'extension maximale du champ porte sur les attributions suivantes :

- . le calcul et la ventilation des objectifs par employé de recouvrement,
- . l'analyse préalable et le ciblage des priorités,
- . le remplacement du chef de groupe (CGR) pour certaines fonctions,

(*) Voir dans le dossier "Chef de groupe" le jeu des attributions correspondant à l'activité recouvrement.

- . la collaboration avec le CGR (par exemple pour des problèmes d'organisation).
- . l'encadrement technique de collègues.

- l'aspect interface

Au-delà de la collecte d'information nécessaire au diagnostic, le développement du rôle d'interface pour faire circuler l'information et activer un service concerné est très lié à l'extension donnée par la personne, ceci, bien sûr, selon la délégation proposée ou acceptée par le CGR.

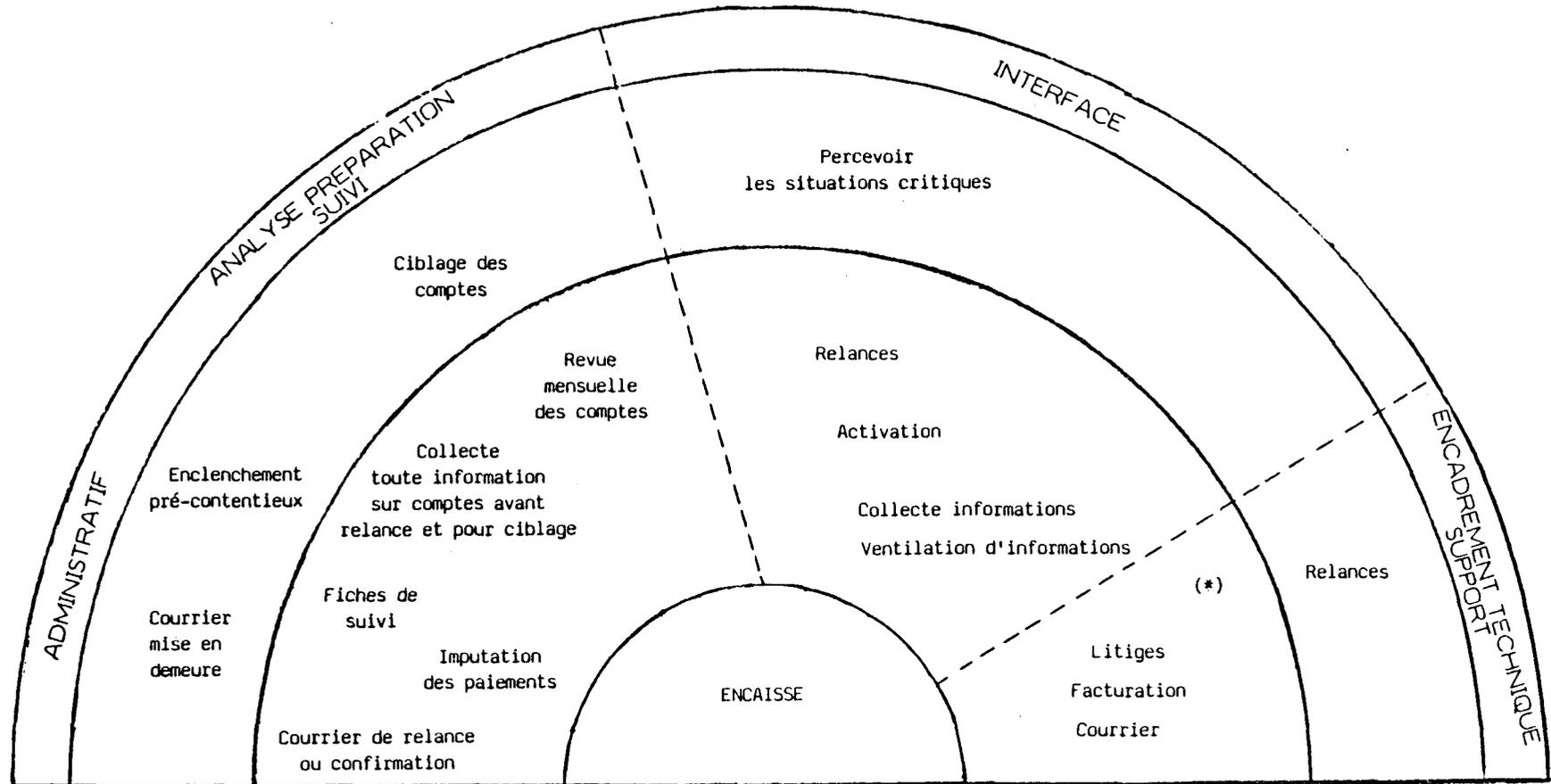
- l'autonomie

Le développement de l'autonomie porte essentiellement sur :

- . l'analyse et le diagnostic des sources de blocage du recouvrement,
- . l'interface avec activation des services de l'entreprise,
- . l'analyse préalable et le ciblage mensuel des comptes à relancer en priorité.

Rappelons que les supports de travail sont définis, pour partie en central, pour partie en local, par la hiérarchie ; enfin, pour partie au niveau individuel, par le titulaire de l'emploi lui-même. Dans ce dernier cas, les supports doivent toujours permettre à une collègue de prendre la relève en cas d'absence.

PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE L'ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF RECOUVREMENT



(*) L'ETED peut ne pas comprendre ce rôle d'encadrement technique pour le traitement des factures litigieuses lorsque celles-ci sont prises en charge par un service spécialisé autonome (GE Paris). A l'opposé, l'ETED peut comprendre la prise en charge directe de celles-ci lorsqu'il n'y a pas de spécialisation entre l'administration commerciale et le recouvrement (CP Paris).

FILIATION DE COMPÉTENCES
(Ouverture de l'ETED en termes de filiation de compétences)

Les personnes occupant l'ETED technicien administratif recouvrement sont d'origines diverses (exemple : comptabilité, droit, secrétariat commercial et juridique), la gestion des mobilités combinera donc, de façon bien évidente dans ce cas, gestion individuelle et gestion des emplois. Nous nous plaçons ici du point de vue de l'emploi.

- Dans le champ des compétences de base, mêmes domaines de technicité, de types de relations, de contribution aux performances :

. *pour mémoire* : les différentes positions au sein de l'emploi-type,

. avec extension du champ par plus d'exigences dans : le diagnostic, l'interface support et activation, la contribution économique :

ex. Chef de groupe (+) (en recouvrement CGR,
ou en administration commerciale CGAC)

(le CGAC n'exploitera pas toute la technicité du CGR, mais la rigueur acquise dans le suivi, la gestion des priorités sera exploitée. Pour le CGR, l'extension du champ en contribution aux performances portera sur : l'organisation, les méthodes, la gestion des moyens humains et en particulier le développement des compétences de l'équipe encadrée, l'appréciation des risques financiers, l'objectif global d'encaisse correspondant à l'activité de l'ensemble des personnes encadrées).

- Domaine de technicité différent mais exploitant les acquis, types de relation proches, démarches proches, contribution aux performances différente. Les postes amont de l'administration commerciale ainsi que les emplois chargés du mouvement, en veillant à ce qu'il s'agisse bien d'une mobilité latérale ou promotionnelle en termes de compétences, c'est-à-dire que l'affectation permettra une exploitation des compétences acquises et une ouverture de celles-ci. Toute la technicité ne sera, en général, pas exploitée, mais les pratiques acquises, en particulier dans la gestion des priorités et la rigueur du suivi, seront fort utiles :

ex. Secrétaire de vente (+)
Agents chargés des mouvements machines (BIP-AGM) (*)

- Domaine de technicité différent, démarches et contribution aux performances différentes. Un nouvel apprentissage est nécessaire mais l'expérience acquise, en particulier dans le relationnel, sert d'appui :

ex. Formateur (*), vendeur (*)

(+) ETED analysé et présenté dans le rapport.

(*) Emploi non compris dans le champ de l'étude.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS MAJEURS IMMÉDIATS

Recherche permanente d'amélioration du recouvrement au moindre coût, par exploration et exploitation de tout moyen :

- outils de suivi et de gestion dont les apports de l'informatique ;
- remontée des actions en amont pour éviter toute source de blocage : implication de l'administration commerciale et de la force de vente ;
- nouvelles définitions des liens contractuels avec le client (conditions de paiement) ;
- médiations de sociétés intermédiaires, sociétés de leasing.

INCIDENCES

Effectifs

Tendance à étoffer les effectifs de recouvrement ; de plus, les emplois amont sont impliqués dans l'activité recouvrement (secrétaires de vente, force de vente).

Activité

- Développement du travail d'analyse, de la rigueur des méthodes de suivi, possibilité accrue d'accéder à des informations traitées. Celles-ci sont l'objet d'une recherche permanente pour répondre aux besoins précis des employés chargés du recouvrement :

"Avec le système, on a amélioré, on peut chercher dans les fichiers, on peut avoir des éléments pour nous-même, avant on ne faisait rien par nous-même".

"Tous les deux ou trois jours, l'écran donne les positions d'encaisse et de CA vente, on affine les objectifs, ...il faut essayer de sensibiliser les employés et responsables recouvrement (Technicien Administratif Recouvrement) aux objectifs, ils n'ont pas tous l'idée d'aller interroger l'écran" chef de groupe recouvrement.

- Développement du rôle d'interface, tant pour capter toute information utile, être au courant de la situation que pour diffuser toute information utile ou activer les services concernés par une solution, ou même pour une anticipation possible de toute source de blocage.
- Accentuation du travail collectif par suite de l'augmentation des effectifs de l'équipe recouvrement :

"Il y a eu augmentation d'effectif, j'ai appris à travailler avec les gens, avant on était deux, maintenant une dizaine ; quand on est deux on travaille dans son coin".

Compétences, aspects prenant de l'importance

Avoir la compréhension de toute source possible de blocage du recouvrement pour être en état permanent de "diagnostic anticipé" (*) et d'action conséquente. Prenons un exemple simple : *"si on laisse traîner un avoir, le client ne paiera pas ses factures, donc il vaut mieux prendre le problème au départ et savoir ce que le client compte faire de son avoir"*. Cela suppose la rigueur du suivi et un rôle d'interface actif permanent.

Savoir apprécier le risque représenté par un compte pour relativiser les priorités et les actions à engager et alerter en temps voulu le responsable hiérarchique.

Savoir assurer un encadrement technique de collègues moins expérimentés ou spécialisés sur un aspect de la procédure, de façon à éviter toute erreur, tout retard, mais également permettre à ses collègues de développer leurs compétences dans le domaine.

(*) Terme proposé par l'auteur.

Technicien administratif,
Expert Production Administrative

—

TA
Expert production administrative

FICHE D'IDENTIFICATION

APPELLATION ETED :TECHNICIEN ADMINISTRATIF,
EXPERT PRODUCTION ADMINISTRATIVE

AUTRES APPELLATIONS :CHARGÉE D'ÉTUDES,
ASSISTANTE ADMINISTRATIVE

DÉFINITION

Attributions principales

Sur une procédure administrative spécifique donnée :

- effectue directement les opérations de modification ou de validation relevant de cas complexes ou "stratégiques" pour des raisons de technicité ou de vérification-verrouillage *a priori* ;
- assure, à la demande, le support aux agences ;
- participe au lancement des formes nouvelles de la procédure par un support momentanément plus important aux agences, éventuellement une information du client ;
- *peut aussi* participer à la gestion du système en interface entre les agences et l'informatique (exemple, planning mensuel des transactions) ;
- *peut aussi* assurer le suivi de l'activité des agences pour la procédure qui relève de sa compétence, par contrôle, *a posteriori*, des états informatiques. Ce rôle d'audit tend à se développer mais est plutôt pris en charge par l'encadrement (n+1).

Finalité

Assurer la **fiabilité** de la mise en oeuvre de la procédure en associant, de façon rigoureuse :

- le respect des règles administratives définies (adoptées) par l'entreprise, y compris dans leur marge de tolérance (activité importante de vérification) ;
- le déroulement **sans obstacle** de la procédure, en particulier par le rôle **support**, de manière à éviter tout retard (plaintes : objectif, stock zéro en fin de mois).

TA
Expert production administrative

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GEOGRAPHIQUE

- Services administratifs spécialisés centraux, siège.

EFFECTIF

PLAGE COEFFICIENT

DÉMARCHES DISTINCTIVES

Tient compte des exigences :

- des règles contractuelles commerciales (tarifs, accords cadres, ...) ;
- de la chaîne des opérations administratives et informatiques ;
- des contraintes propres aux agences (secrétaires de vente, vendeurs)

Pour :

- en ce qui concerne toute opération dont il a la charge, effectuer avec rigueur la vérification des données, collecter, éventuellement, des informations ou des pièces complémentaires, refuser les dossiers insuffisants, en particulier vis-à-vis de la force de vente. Etre à l'affût des possibilités de contournement ;
- analyser et diagnostiquer la demande d'aide, de manière à apporter, de façon pédagogique, des indications adaptées, précises, afin que la personne en fasse l'apprentissage ;
- apprécier l'opportunité d'une diffusion large des indications (notice).

Il/Elle vise (pour ce qui concerne la procédure administrative dont elle a la charge) :

- le respect des règles commerciales contractuelles, actuelles (celles-ci varient) ;
- le déroulement rigoureux de la chaîne, dont elle a la charge ;
- la diffusion du savoir-faire administratif et opératoire.

Remarques

1. Pour cet emploi, l'activité de vérification est importante, voici quelques exemples qui en illustrent le contenu (*).

- *Vérification des données pour identifier un cas afin de réaliser les manipulations d'entrées dans le système*

(*) L'activité de vérification contrôle spécifie largement les emplois tertiaires, aussi ajoutons-nous ici quelques indications complémentaires.

Exemples :

- . *le client (*) appartient à un groupe bénéficiant d'un accord cadre (tarif préférentiel) mais n'a pas encore signé :*

--> manipulations pour une extension de l'accord cadre ou, éventuellement, pour effectuer un glissement de tranche de tarif dans l'accord cadre ;

- . *le client est standard et connu du système :*

--> manipulation pour le transfert dans le groupe et la saisie des nouvelles données ;

- . *le client n'est pas connu du système, l'agence a pu créer la structure :*

--> c'est au siège de valider.

- *Vérification aval des procédures réalisées*

Pour cela il faut une bonne connaissance de la chaîne, des différents points d'enregistrement et des origines possibles de toute anomalie.

Exemples :

- . *une erreur classique consiste à ce que la secrétaire de vente en agence crée une nouvelle structure au lieu d'utiliser un numéro préexistant ; ou encore, le titulaire regarde sur les listings les causes de rejet, ce peut être une mauvaise saisie de la zone de vente, dans ce cas, c'est l'agence qui fait la modification ;*

- *Vérification amont avant même d'engager la procédure proprement dite*

La vérification du bien-fondé de l'application d'un tarif préférentiel suppose l'utilisation de toute source possible d'information permettant de situer le client : bottin, demande d'une lettre de confirmation à un ministère, etc.

(*) On peut distinguer :

- *le client standard qui n'a pas un parc important de machines et auquel est appliqué le tarif courant ;*
- *le client Etat avec des conditions de paiement et tarifs particuliers ;*
- *le client qui a un parc important mais ne relève pas de l'Etat ;*
- *le client qui relève d'un groupe avec lequel a été passé un accord cadre ;*
- *les clients de reprographie.*

Un client peut passer d'une catégorie à l'autre par changement de parc ou par changement de structure (rachat par un groupe).

"Le plus difficile dans ma partie actuelle (accord cadre), ce n'est pas la partie technique mais vraiment de savoir si tel client appartient bien à tel ministère ? A force, on cumule des informations, il faut des mois, ce n'est pas en un mois ni en deux mois que l'on y arrive".

- Vérification verrouillage

La réserve d'opérations en central pour une vérification verrouillage ou vérification serrée a priori.

Exemple :

. l'enregistrement d'un contrat sous tarif préférentiel réservé aux grandes entreprises met en jeu à la fois une technicité relativement complexe mais surtout une cascade de vérifications et de contrôles qui, dans son expression maximale, passe par le directeur d'agence et le responsable administratif et financier des agences, le marketing (service central), et par la cellule administrative spécialisée (également en centrale) dite TGE (tarif grandes entreprises) dont relève le titulaire de l'emploi-type décrit ici.

2. Le titulaire de cet emploi est impliqué directement dans le lancement des formes nouvelles de la procédure par son rôle de support et d'information.

L'innovation peut être liée, soit à un changement purement administratif et contractuel (ex. passage d'une facturation sur relevés périodiques réels à une facturation estimée), soit à une informatisation. Dans ces cas, assure un support plus important aux agences pendant la période d'apprentissage. Peut, éventuellement, avoir un rôle temporaire d'information et d'explication vis-à-vis du client (numéro vert) mais d'une façon générale le contact avec le client est rare.

ETED EXPERT PRODUCTION ADMINISTRATIVE

TABLEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
<p>EXTERNE</p> <p>Clients</p> <p>Diverses sources possibles d'informations</p> <p>SIEGE</p> <p>Développement D O S</p> <p>DSI (informatique)</p> <p>Qualité facturation</p>	<p>di di</p> <p>ri ri</p> <p>ccc iii /st/st</p> <p>iii ccc /st/st</p> <p>iii</p>	<p>Pour informer et expliquer une nouvelle forme de procédure ayant un impact sur les relations au client, ex. : mode de facturation, principe de la facture estimée.</p> <p>Pour recueillir l'information permettant de situer une société par rapport à un groupe bénéficiant d'un accord cadre, ex. : un organisme de formation par rapport à l'Education nationale.</p> <p>Lors de lancement de nouvelles formes procédurières, pour être formé, vérifier le bon fonctionnement lors du passage des tests effectués par le Développement à l'application réelle, pour demander et apprécier des petits programmes complémentaires, ex. : pour éviter la migration automatique sur la nouvelle procédure des clients qui s'opposent à cette dernière.</p> <p>Lors d'un problème machine ou informatique et pour : - fournir des éléments à saisir (certains bordereaux) ; - demander des informations sur un cas client, afin de diagnostiquer un problème ; - recevoir les listings, demande éventuellement des états pour contrôle par exception ; Peut, éventuellement, participer au cahier des charges et aux tests pour une nouvelle application informatique concernant "sa" procédure.</p> <p>Echange d'information sur anomalies ou modifications à faire par l'un ou l'autre service, exemple le service qualité facturation crée les codes tarifs et met à jour les indices ; en cas de mauvaise facturation, il informe le titulaire pour une mise à jour de son fichier.</p>

ETED EXPERT PRODUCTION ADMINISTRATIVE

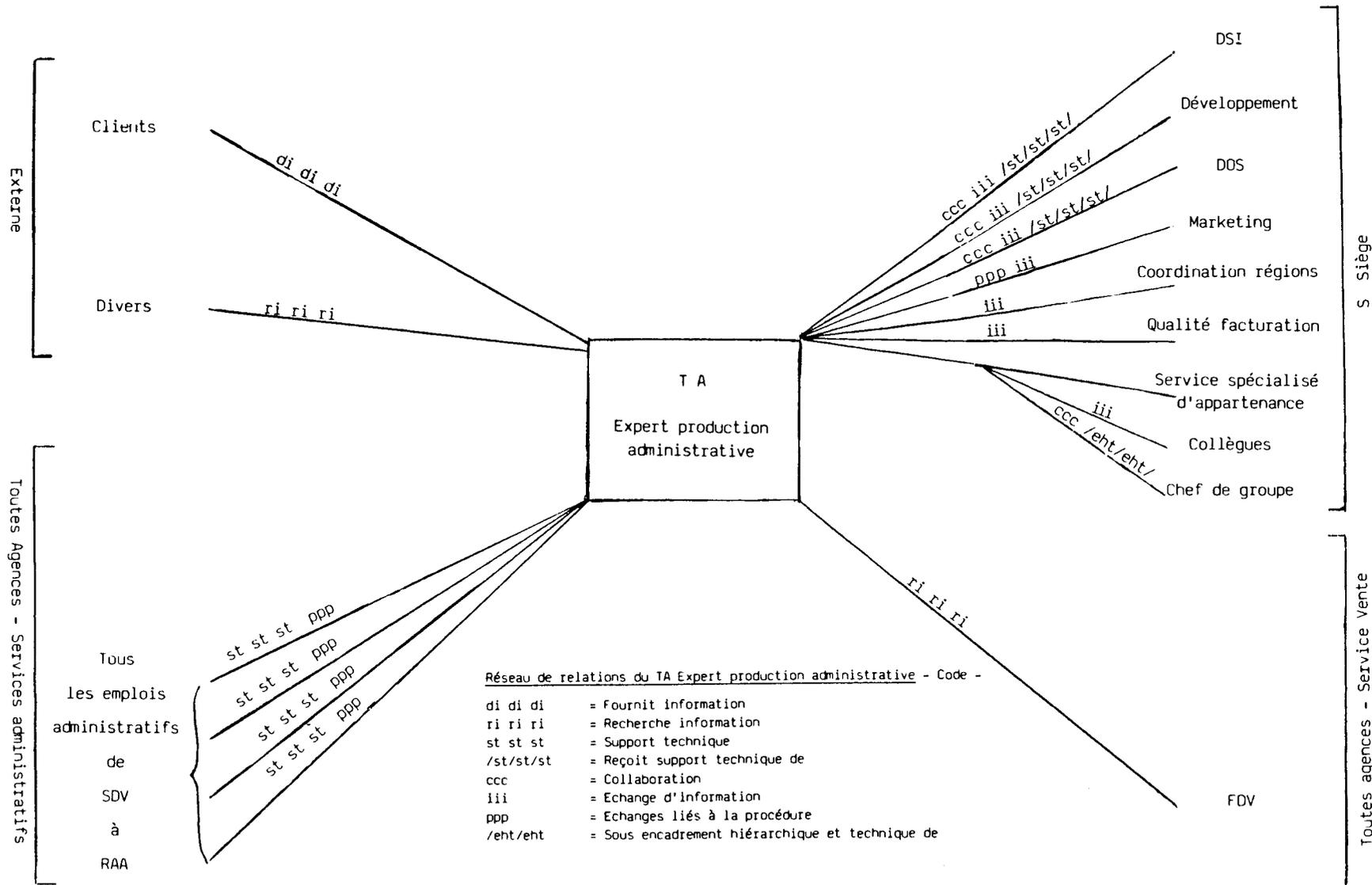
RÉSEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
<p>AGENCES</p> <p>Tous emplois administratifs intervenant sur la procédure (Secrétaire de vente... Responsable administration agence)</p>	<p>st st ppp</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert des dossiers liés à la procédure, ex. dossiers TGE (accord cadre, tarifs préférentiels). - Assure tout support à la demande. - Demande certaines opérations suite aux vérifications faites sur les linstings - Formation accentuée lors du lancement de nouvelles formes de procédures, éventuellement sur place. - Rédige notes pour les agences si elle l'estime opportun.
<p>Force de vente</p>	<p>ri ri</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pour discussion sur dossiers à compléter avant validation (surtout en fin de mois).
<p>SERVICE D'APPARTENANCE</p>		
<p>hiérarchique n+1</p>	<p>ccc (/eht/eht)</p>	<p>Il s'agit, en général, de petites cellules. L'encadrant peut-être un expert plus expérimenté qui encadre techniquement un ou deux collègues et prend à sa charge les cas les plus complexes ; ou l'encadrant est moins expérimenté dans le domaine technique qu'il délègue entièrement aux personnes encadrées, et se réserve les aspects relationnels délicats avec les autres services et l'aspect gestionnaire de son activité (suivi d'activité).</p>
<p>Collègues</p>	<p>iii</p>	

(*) Le code est utilisé dans le schéma ci-après visualisant le réseau des relations.

(**) Règle de rédaction : le titulaire de l'emploi étudié est considéré comme le sujet des verbes d'action ou substantifs.

RÉSEAU DE RELATION DU TECHNICIEN ADMINISTRATIF, EXPERT PRODUCTION ADMINISTRATIVE



SAVOIRS MOBILISÉS (*)

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
<p>Une formation administrative de base.</p> <p>Expression orale.</p> <p>Une initiation à l'informatique faciliterait la mise au courant.</p>	<p>Savoir diagnostiquer tout problème complexe lié à la procédure dont le titulaire a la charge. Pour cela :</p> <p>Connaître le fonctionnement du système en ce qui concerne la procédure, c'est-à-dire : les codes, les moments et points de saisie, etc...</p> <p>Connaître la société pour comprendre la chaîne administrative technique, savoir où rechercher les informations utiles au diagnostic</p> <p><i>Pour savoir entrer des informations dans le système, il faut 15 jours, pour éplucher un dossier, il faut 1 an selon la complexité... et cela pour des personnes issues de la société.</i></p>	<p>Beaucoup de logique.</p> <p>Savoir expliquer de façon pédagogique.</p> <p>Savoir collaborer.</p> <p>Savoir faire admettre la nécessité de fournir des pièces ou d'effectuer des opérations complémentaires.</p> <p>"Etre à l'affût", voir le truc qui peut tomber.</p> <p>Etre rapide et ordonné.</p>

(*) Cet emploi-type est actuellement occupé par des personnes qui ont suivi toute l'évolution des emplois de production administrative centrale, depuis le traitement manuel jusqu'à l'informatisation et la décentralisation progressives des dernières années. Leur niveau de formation scolaire correspond au CAP. Elles ont une longue expérience de la société et des situations de changement.

VARIABILITÉ ET ÉLASTICITÉ DE L'ETED

FACTEURS "DURS" OU CONTRAINTES

Spécificité de la procédure selon le type de clientèle et de contrats.

Extension de l'informatisation et renouvellement des formes informatisées ; l'importance du changement varie selon les années.

Les tâches additives à cumuler : tâches diverses nécessaires au fonctionnement de l'ensemble procédurier (archivage, tables de codification, entrées dans le système...).

Ces facteurs présentent une incidence sur :

- La technicité administrative et opératoire ;
 - . technicité administrative, subtilité des règles définissant les cas standard et les cas hors norme,
 - . la chaîne du traitement administratif et, en particulier, les possibilités d'erreur au long de la chaîne,
 - . l'importance des chiffres et de la logique dans les données à manipuler,
 - . l'accès plus ou moins direct aux sources de vérification.
- Le réseau des relations ;
 - . le nombre d'interlocuteurs intervenant directement ou indirectement sur la procédure,
 - . la collaboration lors de chantiers d'études et lors du lancement des nouvelles formes procédurières auxquelles ils aboutissent.

FACTEURS "SOUPLES" D'ADAPTATION

Choix local d'organisation.

Composition du collectif.

Style de management de l'encadrant.

Extension donnée par la personne, élasticité de l'emploi.

Ces facteurs sont très interdépendants.

TA
Expert Production Administrative

Le service est organisé par petites équipes spécialisées sur un type de procédure du fait que l'emploi nécessite une grande maîtrise technique (procédurière, informatique) et relationnelle.

Il reste à "distribuer" les tâches additives nécessaires au fonctionnement d'ensemble, selon la charge de travail de chacun et selon ses capacités et sa motivation. Ces tâches sont variées, elles correspondent ou non à la procédure sur laquelle le titulaire est spécialisé, et peuvent développer, ou un aspect technicité, ou un aspect relationnel, citons : l'archivage de pièces n'entrant pas dans le système (pièces signées, archives sorties de la mémoire vive du système), la mise à jour des tables de codage (ex. découpage des zones de vente attribuées aux vendeurs), le rôle d'interface entre les agences et l'informatique lors de la discussion du planning des transactions. Le jeu des attributions tient compte, bien sûr, des charges de travail, et le responsable hiérarchique peut en assurer une part (ex. : mise à jour des tables).

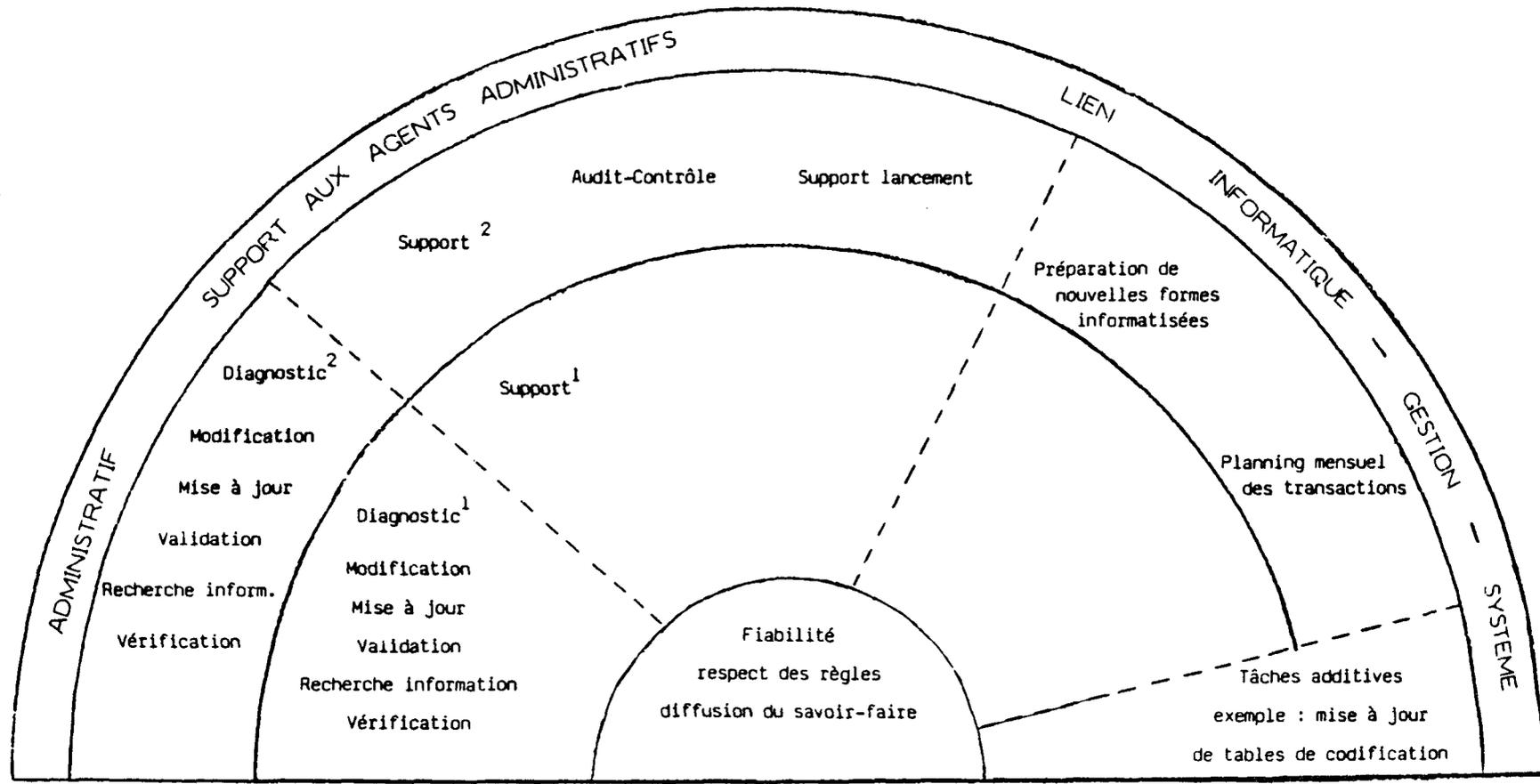
De même, *le style de management de l'encadrant* reflète en partie sa complémentarité dans le collectif de travail ; celle-ci peut être ou non d'ordre technique, mais toujours d'ordre relationnel et gestionnaire.

L'extension donnée par la personne dépend de la maîtrise acquise par le titulaire d'emploi en termes de technicité et de relationnel, mais aussi de la plage potentiellement vacante, selon les compétences combinées du collectif de travail y compris le hiérarchique. Il y aura donc des fortes variations du champ d'attribution et de l'autonomie.

Les bornes de l'activité se repèrent surtout par rapport au hiérarchique et varient selon :

- la maîtrise acquise par le titulaire d'emploi en termes de technicité et de relationnel (objet et fréquence des recours au hiérarchique, par exemple pour activer un autre service concerné par un problème) ;
- l'appréciation par le hiérarchique des risques et des enjeux dans la prise de décision, et par suite de l'initiative qu'il estime pouvoir ou non déléguer, ex. : dans la cellule spécialisée sur les tarifs préférentiels, une personne connaît bien la partie technique des accords cadres, fait la vérification des dossiers, sait en grande partie répondre aux demandes d'aide des agences, mais s'il y a un problème à discuter et, éventuellement, à opposer un refus, le hiérarchique n+1 prend la relève,
- la composition de l'équipe de travail. Il s'agit, en général, d'une cellule de quelques personnes - l'encadrant est ou non expert lui-même - le cas d'encadrant expert correspond assez à une extension maximale de l'emploi-type décrit ici. Parfois, la mise en place d'un nouvel encadrant conduit à réduire le champ précédent d'un titulaire, en particulier dans les aspects relationnels qu'il avait pu développer auprès d'autres services.

PLAGE DES ATTRIBUTIONS DE L'ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF, EXPERT PRODUCTION ADMINISTRATIVE



Cas complexes ou stratégiques

Cas intra-normes

FILIATION DE COMPÉTENCES
(Ouverture de l'ETED en termes de filiation de compétences)

Même domaine de technicité

Dans le domaine de technicité, cet ETED correspond au niveau maximum.

Cet ETED est, en général, occupé par des personnes qui ont atteint, par leur expérience, une forte expertise technique sur la procédure. Ils ont suivi les différentes étapes de l'informatisation et ont souvent connu le traitement manuel. Ils savent diagnostiquer tout problème complexe sur la procédure, rechercher pour cela toute information utile. Ils ont ajouté à ces compétences techniques les compétences relationnelles :

- de collaboration avec les services mettant au point les nouvelles formes procédurières (Développement, DOS) ;
- et de support pédagogique auprès du personnel des agences.

L'accès aux emplois relevant de cet ETED est lié à la technicité maîtrisée en regard de la complexité relative et spécifique de la procédure.

L'accès à des emplois de formateurs spécialisés (*) serait possible, mais, dans l'entreprise enquêtée, les formateurs enseignent le plus souvent plusieurs procédures.

Addition de domaines de technicité (même à niveau moindre d'expertise) avec :

- développement de compétences relationnelles (activation, animation) :

ex. "Facilitateur de changement" (+)

développement des compétences relationnelles (activation, échanges, animation), et de compétences de gestion (rigueur d'organisation et de suivi d'activité) :

ex. "Chef de groupe" (+) en agence

(*) Emploi non compris dans notre champ d'étude.

(+) ETED analysé et présenté dans le rapport.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS MAJEURS D'ÉVOLUTION

Pour l'ensemble des emplois relevant de cet emploi-type, le renouvellement des procédures est fréquent :

- dans leur forme administrative (règles contractuelles, définition des cas standard et des cas hors norme, règles de gestion appliquées à chaque procédure) ;
- dans leur forme informatisée ;
- dans la répartition des opérations et des rôles entre le siège et les agences d'une part, entre les services du siège d'autre part, enfin, entre l'entreprise et les prestataires externes.

INCIDENCES

Actuellement, les tendances constatées sont les suivantes :

Effectifs

- Diminution des effectifs (exemple, à titre indicatif, pour la même procédure, un hiérarchique n+1 interviewé au cours de l'enquête, a eu, dans le passé, dix-sept personnes à encadrer *"tout était alors fait à la main"* ; suite à l'informatique répartie, à la normalisation de nombreux cas et par suite du transfert d'une partie des activités vers les agences, l'effectif actuellement encadré est de deux personnes).

Activité

- Diminution de l'activité de production proprement dite (ce qui explique en partie la diminution d'effectifs, cf. supra).
- Développement des activités de support et d'interface.
- Développement d'activité d'audit, mais le plus souvent confiée au responsable hiérarchique n+1. Il s'agit d'un audit de constat et d'information et non de proposition d'action.
- Participation aux chantiers préparant le renouvellement des formes procédurières.

TA
Expert production administration

Compétences, aspects prenant de l'importance

- Précision de la connaissance de la chaîne administrative correspondant à la procédure particulière, sur laquelle est affecté le titulaire, et des règles procédurières elles-mêmes, pour pouvoir diagnostiquer toute anomalie.
- Savoir pédagogique.
- La prise en compte d'objectifs de gestion.
- Analyse critique des formes proposées, dans leur aspect administratif et informatique, pour proposer des améliorations.

Technicien administratif,
Facilitateur de changement



TA
Facilitateur de changement

FICHE D'IDENTIFICATION

APPELLATION ETED : TECHNICIEN ADMINISTRATIF
FACILITATEUR DE CHANGEMENT

AUTRES APPELLATIONS : RESPONSABLE COORDINATION RÉGION

DÉFINITION

Attributions principales

- Aide et support aux utilisateurs des agences et des directions régionales après vente pour l'application informatisée des procédures. *"La formation faite lors des lancements est limitée : elle ne couvre pas tous les cas, les cas complexes, les cas particuliers. En outre, le renouvellement du personnel nécessite une présence d'aide et de support (nouvelles recrutées, turn over, remplacements)".*
- Contribution à la définition et au lancement des nouvelles applications informatiques (en effectuant les tests en central, puis en participant à la mise en route sur les sites pilotes et, enfin, au lancement généralisé).
- Collecte et analyse des problèmes rencontrés dans le quotidien lors de l'application, remontée de ces problèmes vers les services compétents.

Finalité

Faciliter la mise en oeuvre de toute nouvelle application informatisée, contribuer à l'amélioration de celle-ci.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GEOGRAPHIQUE

- Service fonctionnel spécialisé du siège.

EFFECTIF

PLAGE COEFFICIENT

DÉMARCHES DISTINCTIVES

Les aspects techniques, relationnels et la contribution aux performances (ici contribution au changement et à l'innovation) sont étroitement associés dans les démarches mises en oeuvre.

Tient compte :

- de sa connaissance du système, des procédures et des rôles propres aux différents services et personnes intervenant, directement ou indirectement, sur le procès ;

Pour :

- analyser les problèmes posés par les utilisateurs, en diagnostiquer les sources, de manière à :
 - . adapter l'aide qu'elle peut apporter directement ou, après renseignement pris auprès du service compétent,
 - . apprécier l'opportunité d'une recherche d'amélioration technique, administrative, ou d'un complément de formation ou d'information. Dans ce cas, informe et sollicite les services compétents sur le problème diagnostiqué.
- relativiser les coûts d'une recherche d'amélioration par rapport aux préjudices causés par le problème posé.

Lors de nouvelles applications informatiques, dans le même temps, il/elle se forme avec l'aide des services techniques et mobilise ses capacités d'analyse et de diagnostic pour suggérer aux services techniques, en tant qu'utilisateur, des améliorations possibles, expérimente et teste au fur et à mesure les nouvelles solutions proposées. Participe ainsi aux premiers tests en central et au lancement dans les sites pilotes.

Il/Elle vise à faciliter au maximum la compréhension des utilisateurs, la circulation de l'information entre les utilisateurs et les services techniques pour obtenir un fonctionnement optimal du système.

ETED FACILITATEUR DE CHANGEMENT

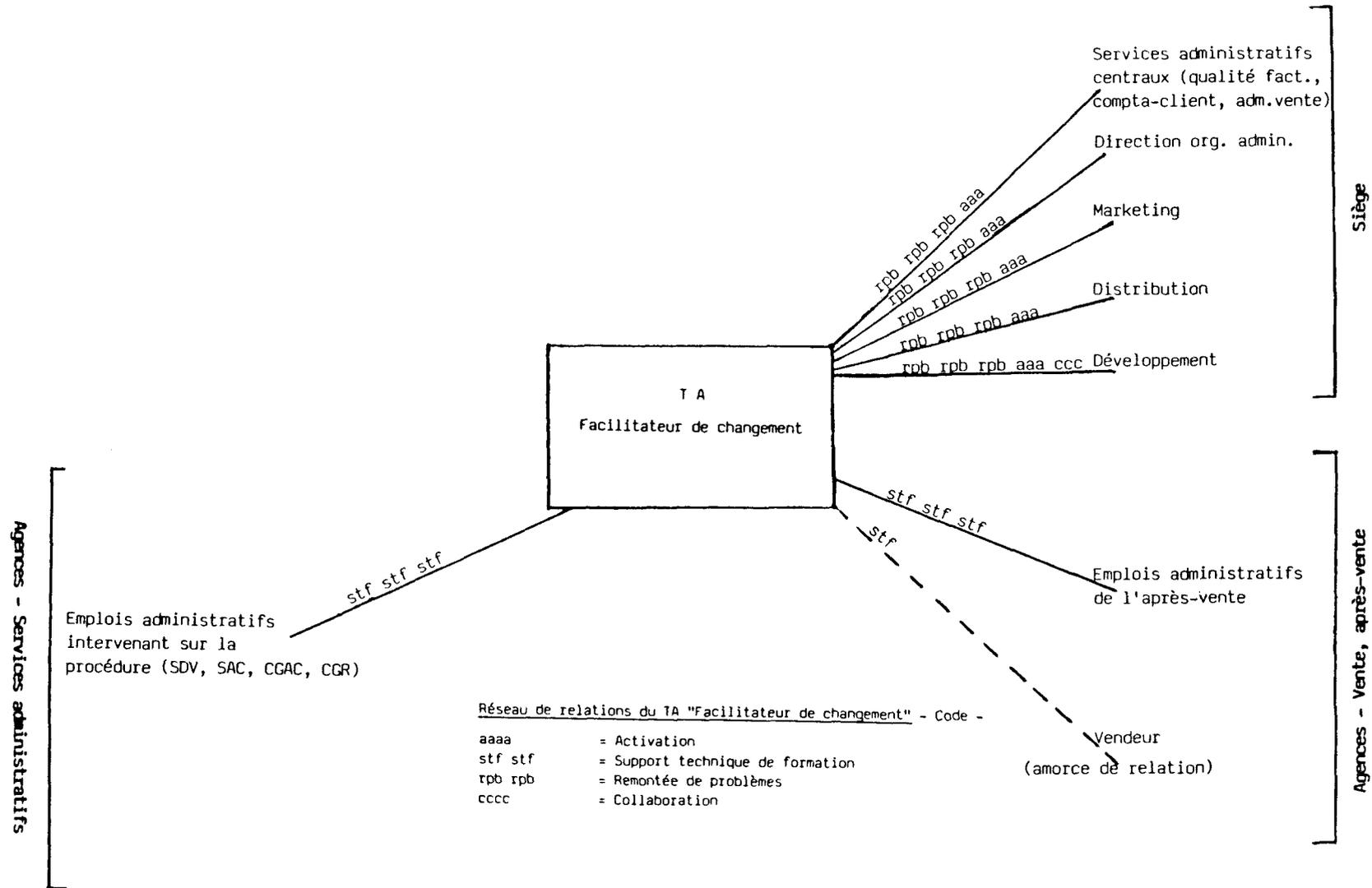
TABLEAU DES RELATIONS

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
Tous les postes administratifs intervenant sur les procédures, en agences et en directions régionales après-vente (SDV, SAC, CGAC, CGR...)	stf	Appui, support, au coup par coup, à leur demande, par réponse téléphonique ou sur place, pour des formations ponctuelles ou lors des lancements de nouvelles applications.
Vendeurs	stf	Amorce de relation (la saisie directe par les vendeurs est récente et peu répandue) lorsque la saisie d'un contrat bute sur un problème administratif.
Services administratifs centraux (qualité facturation, comptabilité client, admin. vente)	rpb aaa	Lors de problèmes liés à un manque d'information de la part de ces services. L'information est à diffuser et à rediffuser (mouvement des personnes, turn over).
Marketing Direct. org. adm. Distribution	rpb aaa)) idem)
Développement	ccc rpb aaa	<p><i>"Un problème de saisie peut être dû à une mauvaise codification des produits sur le catalogue réalisé par le marketing ou à une rédaction de note d'instruction non parlante pour une secrétaire. La DOA peut demander un avis à ce sujet. On voit le lien entre les gens de l'admin. et les autres"</i>.</p> <p>Lors d'une nouvelle application :</p> <ul style="list-style-type: none"> - dès l'établissement du cahier des charges viennent demander des informations ; - lors des lancements et de la mise au point sur les sites pilotes ; - d'une façon plus générale, pour les informer et les solliciter pour résoudre des problèmes de fond que le titulaire a décelés.

(*) Le code est utilisé dans le schéma ci-après visualisant le réseau des relations.

(**) Règle de rédaction : le titulaire de l'emploi étudié est considéré comme le sujet des verbes d'action ou substantifs.

RÉSEAU DE RELATIONS DE L'ETED TECHNICIEN ADMINISTRATIF, FACILITATEUR DE CHANGEMENT



SAVOIRS MOBILISÉS

<p>Savoirs (connaissances, disciplines de base)</p>	<p>Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)</p>	<p>Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)</p>
<p>Utilisation d'un terminal, règles de manipulation, compréhension de l'organigramme de fonctionnement.</p> <p>Savoir s'exprimer oralement, communiquer, s'expliquer.</p> <p>Représentation d'une organisation complexe.</p>	<p><i>Cet emploi-type est accessible aux personnes ayant déjà une connaissance de procédures administratives informatisées dans la société.</i></p> <p>Connaître la "finesse" des procédures au niveau du système, savoir comment les fichiers sont imbriqués, pour aller plus vite dans le diagnostic d'un problème.</p> <p>Il faut savoir analyser le problème posé voir si c'est un problème particulier ou général et, dans ce cas diffuser très vite la réponse sans attendre et en utilisant les différents moyens de communication à disposition.</p> <p>Savoir relativiser le coût d'une solution demandée par rapport au problème mentionné pour apprécier l'opportunité d'une remontée du problème vers les services informatiques.</p> <p>Dans le cadre de son propre champ (forme informatisée des procédures administratives), doit avoir une bonne connaissance des structures</p>	<p>Etre motivé, "avoir envie de s'y mettre, c'est très technique".</p> <p>Les exigences d'une relation pédagogique : être tourné vers l'être humain, s'intéresser aux autres, mais être ferme pour traiter un problème, à la fois, ne pas se laisser disperser par les nombreux problèmes posés par les agences, ne pas se transformer en "bureau des pleurs", ne pas "assister" les personnes, être calme.</p> <p>Savoir aller au devant de nouvelles tâches dans un poste nouveau peu défini, apprécier et saisir l'extension possible du poste alors que peu défini au départ si ce n'est par rapport à une mission globale, "sinon on risque vite de se cantonner au dépannage téléphonique, ça risque d'appauvrir le poste".</p> <p>En même temps, savoir rester dans son rôle, par exemple quand sur le terrain on se bute à un problème qui est lié à l'organisation.</p>

ETED FACILITATEUR DE CHANGEMENT

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs-connaissances (disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
	<p>de la société et surtout des personnes quant à leur champ de compétences, savoir apprécier en quoi elles sont concernées, en quoi elles peuvent être intéressées par la résolution d'un problème.</p> <p>Savoir apprécier dans la personne à former ce qu'elle connaît préalablement en fonction de son ancienneté, de sa position relative dans la société. <i>Par exemple, une secrétaire de vente peut avoir cinq ou six ans d'ancienneté ; en général, ce qu'on lui demande c'est un perfectionnement de ce qu'elle sait déjà, en tenir compte, tenir compte aussi de la personnalité des SDV dans notre société, ne pas assister ni donner l'impression de contrôler ce qu'elles font. Avec une nouvelle recrutée on n'utilisera pas le langage maison".</i></p> <p>Savoir vendre le délai de réponse aux problèmes posés.</p> <p>Tenir compte des <i>us et coutumes</i> et des règles d'estime pour proposer un montage de réunion.</p>	<p>Etre volontaire et autonome.</p> <p>Disponible pour de nombreux déplacements.</p>

VARIABILITÉ ET ÉLASTICITÉ DE L'ETED

FACTEURS "DURS" OU CONTRAINTES

On peut dire que l'environnement compétitif conduit l'entreprise à évoluer en permanence. L'entreprise a opté pour la mise en place de fonctions nouvelles telles que celles identifiées dans cet emploi de technicien administratif "facilitateur de changement". Les nouvelles applications sont fréquentes mais leur importance varie selon les années, par contre, le souci d'améliorer le fonctionnement des applications et des procédures en place est permanent.

FACTEURS "SOUPLES" D'ADAPTATION

Choix local d'organisation

Dans l'entreprise enquêtée, cet ETED a été repéré dans un service fonctionnel spécialisé comprenant quatre personnes.

Le travail est réparti entre celles-ci par :

- unités opérationnelles de vente, exemple : GE Paris, DSBI Paris ;
- lien privilégié avec une direction centrale, par exemple la direction organisation administrative ou avec un ensemble d'utilisateurs.

Cet emploi, encore en émergence, est fortement marqué par *"la manière dont le titulaire conçoit son rôle et l'extension possible de celui-ci"*.

L'EXTENSION DONNÉE PAR LA PERSONNE, ÉLASTICITÉ DE L'EMPLOI

Par rapport aux attributions principales indiquées dans la définition de cet ETED, une extension se dessinait pour un des titulaires d'emploi interviewés. La plage de ses attributions tendait à s'élargir à :

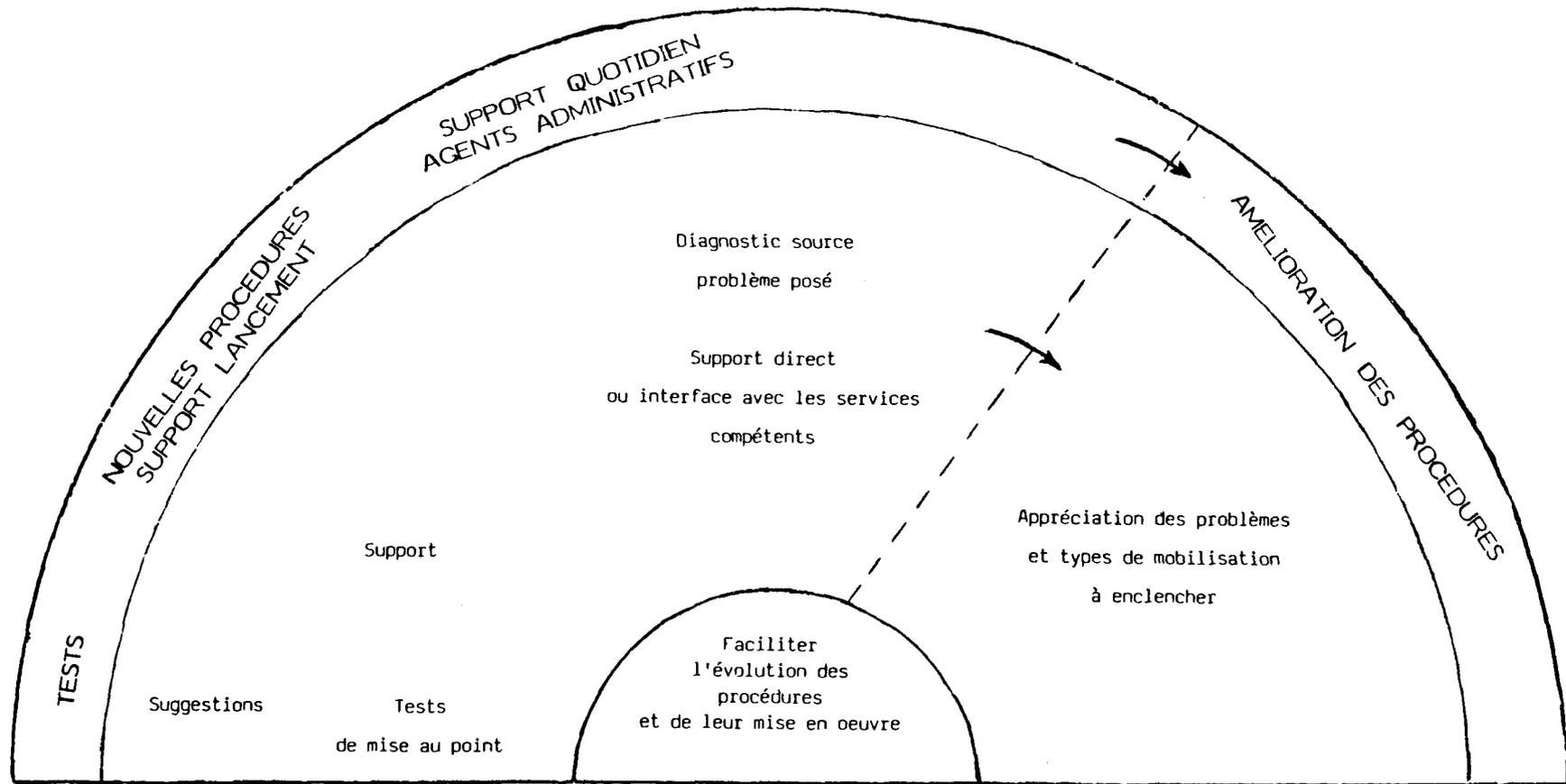
- une contribution à l'élaboration de la formation ;
- une animation, par le biais de montage de réunions d'utilisateurs à mobiliser sur un problème particulier. Selon le problème posé :
 - . identifie les personnes à convoquer comme étant concernées par les problèmes de fond posés ; elles relèvent en général de différents services,
 - . suit les réunions et en assure le compte rendu,

TA
Facilitateur de changement

. éventuellement, relance les personnes en charge d'action jusqu'à ce qu'une solution soit proposée.

Cependant *les bornes du champ d'activité* se repèrent par rapport :

- au service de formation : le TE assure les formations de lancement et de support, les formations ponctuelles par opposition aux formations lourdes (*mais il y a glissement vers la contribution à l'élaboration des formations lourdes sur les domaines que le TE connaît*) ;
- au service développement, le TE fait remonter les problèmes et suggère des améliorations, mais c'est le service développement qui résout les problèmes par révision des programmes ;
- aux services administratifs spécialisés du siège auxquels il recourt, ceux-ci possèdent l'expertise en leur domaine ;
- à sa hiérarchie : les procédures sont réécrites par le responsable hiérarchique. Il y a collaboration et discussion pour apprécier les personnes à convoquer dans une réunion.



(*) Cet emploi est nouveau, non encore stabilisé. Les titulaires, véritables pionniers, en influencent fortement la définition par la manière dont ils "conçoivent leur rôle et l'extension possible de celui-ci". Etant donné cette situation "d'émergence", et le nombre limité d'entretiens, nous proposons, pour cet emploi-type, un schéma simple de référence. La partie droite correspond à une ouverture possible, concrétisée au niveau d'un des titulaires d'emploi.

FILIATION DE COMPÉTENCES
(Ouverture de l'ETED en termes de filiation de compétences)

Les titulaires de cet ETED possèdent une expérience professionnelle déjà acquise dans la société : expertise sur une procédure dans un service central et participation préalable au lancement d'un projet informatique sur cette procédure, ou administration commerciale, recouvrement, mouvement machines en agence. Sur cette expérience professionnelle se greffent les compétences spécifiques de l'ETED.

"L'aspect technique système relève de la logique, mais dans cet emploi, cela sert simplement de support à tout ce qui est aspect humain du poste. L'aspect pédagogique est le plus enrichissant et le plus difficile".

La responsable de ce service remarque que la connaissance par le TE des personnes qui ont des réponses quant aux problèmes de procédure administrative ou de système, s'acquiert assez vite étant donné la structure de la société.

Ce qui importe, c'est de savoir écouter, savoir vendre la réponse, avoir l'esprit pédagogique, en particulier lors d'un lancement, *"une nouvelle application ne peut être lancée si on ne sait l'expliquer"*, avoir une certaine diplomatie, *"les problèmes sont vécus en agence sous pression, il faut tranquiliser, minimiser le problème, assurer qu'on le prend en compte"*.

"Globalement, il faut un an pour maîtriser le poste, comprendre l'origine des problèmes qui remontent, etc.".

Cet emploi-type ouvre des voies :

- Dans les mêmes domaines de technicité en exploitant le savoir diagnostiquer :

ex. : *"Comme chargé d'études pour des chantiers de fond" ;*

"Vers les services centraux pour des fonctions d'audit".

- Dans les mêmes domaines de technicité en exploitant les compétences relationnelles et en particulier la compétence pédagogique :

ex. : *"Vers le terrain avec une équipe à animer"*.

TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS MAJEURS IMMÉDIATS

- Poursuite de l'informatisation.
- Contrainte d'amélioration permanente : prestation de service, qualité, délai, productivité. Le contexte actuel de concurrence accentuée et de rythme d'évolution accéléré semble s'installer et non de transition. Aussi pouvons-nous faire l'hypothèse du maintien des emplois tels que celui que nous désignons ici : TA facilitateur de changement. Il est probable que leur rôle et leur identification vont se préciser et se stabiliser.

INCIDENCES

Effectifs

Si l'on peut s'attendre à une prise de conscience de l'importance stratégique du rôle de cet emploi, il est probable que les effectifs resteront relativement limités. Par contre, on peut s'attendre à la mise en place de "relais" dans les différents services ; à rapprocher des "correspondants" informatique, même si cette activité ne correspond pas, pour les personnes qui en seront chargées, à un temps complet, le rôle de "correspondants" ou de "relais" peut se développer et se diffuser au sein des différents services, voir aussi l'évolution du rôle de la maîtrise. L'ensemble des emplois concernés pourraient s'articuler en termes de filiation de compétences.

Activité

Actuellement, ce ne sont que des emplois de pionniers fortement influencés par la personnalité de leur titulaire. La définition qui tend à se dégager débordera probablement la conception la plus étroite de "dépannage par téléphone" pour comprendre, plus largement, "la mise en communication" des utilisateurs et des services techniques, en faisant remonter les problèmes après diagnostic et en stimulant de part et d'autres la recherche de meilleures solutions.

Compétences, aspects prenant de l'importance

Nous faisons l'hypothèse que les compétences développées par cet emploi seront confirmées :

- le savoir diagnostiquer l'origine d'un problème de manipulation posé par différents utilisateurs ;

TA
Facilitateur de changement

- les compétences relationnelles :

- . pédagogie, savoir expliquer,
- . identification des personnes concernées et intéressées par un problème posé,
- . communication.

Le chef de groupe
(enquête partielle)

Exemple : Chef de Groupe Recouvrement

—

Commentaires et dossier descriptif

COMMENTAIRE PRÉALABLE

L'étude, définie au départ, n'incluait pas la population des chefs de groupe dans son ensemble et il n'y a pas eu, à proprement parler, d'échantillonnage sur celle-ci. Nous avons interviewé, sur leur activité, quelques encadrants des services ou unités enquêtées, ces interviews donnent quelques indications intéressantes sur l'évolution de l'emploi de chef de groupe et pointent une difficulté méthodologique à propos du maillage de ces emplois.

La gestion anticipée de ces emplois doit se référer, à la fois aux évolutions des techniques dans les différents domaines de spécialité et à l'évolution globale de la fonction d'encadrement. Pour brosser rapidement l'évolution de la fonction d'encadrement, nous noterons que les rôles classiques sont toujours présents :

- organisation du service ou de l'équipe encadrée ;
- suivi d'activité ;
- respect d'un objectif global assigné en termes de production, de qualité, de productivité ;
- administration du personnel encadré (présences, appréciation).

Ces rôles sont assumés avec des préoccupations accentuées, sinon nouvelles, d'objectifs économiques et de gestion des compétences. L'atteinte de résultats, en termes de production et de productivité, devient plus contraignante, il s'y greffe une recherche permanente d'amélioration, d'innovation, tant des produits et prestations que des manières de faire. Cette recherche peut déborder largement l'unité encadrée et conduire à repenser le rôle et le mode de fonctionnement de celle-ci dans sa complémentarité avec les autres unités ou services. Le cas du recouvrement que nous avons choisi comme illustration de l'emploi du chef de groupe est typique à cet égard puisque la recherche de meilleurs résultats conduit à faire remonter une part des activités du recouvrement vers l'administration commerciale proprement dite, en amont, et cela entraîne un changement important du rôle fonctionnel de support et de suivi du chef de recouvrement qui agit désormais hors de son propre service.

Dans cet exemple, le chef de groupe recouvrement est force de proposition dans le cadre de chantiers ou plus régulièrement par l'analyse critique des résultats d'activité effectuée avec les responsables du site. Il est force de proposition importante en ce qui concerne l'utilisation possible de l'informatique en son domaine. Il peut également proposer des modifications des formes contractuelles liant le client à l'entreprise à travers les conditions de facturation et de paiement. Il peut proposer des formes de sous-traitance au long de la chaîne de facturation et de recouvrement. Bien sûr, la décision de solutions adoptées relève d'un niveau de direction ; celles-ci auront en retour un impact important sur le rôle du recouvrement en interne et donc des emplois correspondants.

La gestion des compétences qui revient à l'encadrement prend, dans le contexte actuel, du relief, ce qui se traduit, entre autres, par les délégations progressives d'attributions et d'autonomie au sein de l'équipe et par le soin apporté à la composition de l'équipe lors des recrutements. Ce dernier aspect est difficile à prendre en compte par un recrutement centralisé ou par des règles générales. La gestion des compétences, avec ses exigences actuelles, repose la question des rôles réciproques des services centraux, des antennes locales, et des opérationnels en matière de recrutement. Ce sujet déborde le cadre de l'étude, mais il semble évident qu'une souplesse s'avère nécessaire au niveau local pour permettre l'effet "vivier de compétences".

Enfin, abordons l'aspect méthodologique. Bien que notre investigation ait été limitée en ce qui concerne les emplois de chefs de groupe, nous avons ressenti les difficultés du maillage de ces emplois situés à la rencontre des axes traditionnels tels que : la technicité, la catégorie socioprofessionnelle, le rôle fonctionnel.

Selon le principe adopté ici, un emploi ETED "chef de groupe" serait identifié par ses attributions globales et leur finalité, et par les démarches spécifiques.

La finalité et la spécificité des démarches sont à la fois liées à la fonction administrative particulière (ex. administration commerciale, recouvrement) et aux dimensions managériale, relationnelle, de contribution aux performances que comprend l'emploi.

La spécialisation technique peut apparaître comme un obstacle à la mobilité entre emplois de chefs de groupe, mais elle n'est pas toujours nécessaire. L'équipe encadrée peut être composée d'experts de haut niveau ayant acquis dans leur spécialité une maîtrise supérieure à celle de l'encadrant, auquel cas le chef de groupe accentue les autres aspects de son rôle, en particulier les aspects relationnels et de communication inter-service, arrangement qui n'est d'ailleurs pas toujours bien vécu par les subordonnés lorsqu'ils avaient eu dans un autre contexte, par exemple avec l'encadrant précédent, l'occasion d'élargir leur champ de compétences sur ces mêmes aspects relationnels et de communication.

Selon notre optique qui est celle d'une perception anticipée de l'évolution des emplois, nous opterons, sous réserve d'une étude plus approfondie, pour la construction d'un ETED chef de groupe, englobant au moins le niveau agence, la spécialisation technique apparaissant dans la variabilité. Notre investigation n'a pas été suffisante pour apprécier la pertinence d'une différenciation d'emplois-types pour tout ou partie des chefs de groupe travaillant dans les services centraux. Il est probable que les encadrants des services administratifs centraux spécialisés sur une procédure (administration commerciale, qualité facturation) présentent des compétences relativement proches ou en filiation directe avec leurs homologues en agence, alors que les chefs de groupe de services nouveaux de coordination et d'animation, encadrant les emplois que nous avons appelés "facilitateurs de changement", mettent en oeuvre des compétences sensiblement différentes avec une finalité autre. Ceci serait à vérifier sur une analyse plus complète de cette population.

L'emploi de "chef de groupe recouvrement" est présenté ici comme illustration ; nous avons conservé la présentation des dossiers ETED pour en faciliter la lecture, mais il ne s'agit pas ici d'un ETED construit sur la méthode exposée puisque la population des chefs de groupe n'a pas été étudiée dans son ensemble. La formalisation synthétique est moins poussée et certaines rubriques gardent un ton de description monographique.

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

- FICHE D'IDENTIFICATION -

La construction complète des ETED Chefs de Groupe n'entraîne pas dans le cadre de cette étude ; il n'y a pas eu de maillage systématique. Le chef de groupe recouvrement est présenté ici comme un exemple spécialisé sur une procédure administrative particulière. Les formes de présentation précédentes ont été utilisées pour faciliter la lecture.

DEFINITION

Principales attributions

Organise et encadre les activités de recouvrement de manière à satisfaire les objectifs définis pour les affaires dont il a la charge (recouvrement d'une division, d'un type de clientèle, d'une zone géographique, ...).

Assure lui-même une partie des activités de recouvrement (correspondant à la répartition de la charge globale de travail ou aux cas délicats sur le plan technique, relationnel ou à risque financier).

Forme et apporte le soutien nécessaire aux collaborateurs directs et indirects.

Contribue à l'amélioration des méthodes et des outils.

Participe au suivi d'activité en collectant, analysant et transmettant aux différents responsables concernés (chefs de service, chef administration finances, chef de vente) les résultats commentés.

Finalité

Assurer l'encaisse selon des objectifs définis.

INSERTION ADMINISTRATIVE ET GEOGRAPHIQUE

- Services administratifs et financiers des agences.

- Particularités :

- . assure l'encadrement hiérarchique et technique au sein du service recouvrement et l'encadrement technique des activités de recouvrement effectuées dans le service d'administration commerciale, à l'agence même ou en site isolé,
- . ce poste est de création récente et peut ne pas exister dans toutes les agences, auquel cas les employés de recouvrement (cf. ETED Technicien Administratif Recouvrement) sont rattachés directement au chef de service ou au chef d'administration commerciale.

ATTRIBUTIONS (réponse à la question : il fait QUOI ?)
(indications des domaines travaillés)

I - ORGANISATION, ENCADREMENT DE L'ACTIVITE DE RECOUVREMENT

- Organise, encadre l'activité de recouvrement dont il a la charge, dans le cadre d'un objectif annuel trimestrialisé (dont il peut négocier dans une certaine mesure le phasing).
- Dispose d'informations systématiques (états informatiques).
- Recueille toute information utile concernant le cas d'un client.
- Adopte des méthodes rigoureuses de travail : analyse préalable et ciblage de l'activité mensuelle, mise au point de supports d'activité, transmission aux collaborateurs de toute information concernant la situation du client, suivi de l'activité de ses collaborateurs (régulier et systématique, par le biais des validations sur le système informatique, "au fil de l'eau", quotidiennement).
- Collaboration-discussion dans tout les cas de blocage détectés, afin de trouver, avec ses collaborateurs, la meilleure solution.

II - ACTIVITES DE RECOUVREMENT EFFECTUEES DIRECTEMENT

Assure directement les activités de recouvrement :

- correspondant à une plage d'attribution régulière ;
- correspondant à des cas complexes sur le plan technique, relationnel, ou correspondant à un risque financier relativement important ;
- prise en charge d'opérations permettant de contrôler le travail effectué par les collaborateurs (accord nécessaire du chef de groupe recouvrement <CGR> pour un arrangement de paiement, pour décider d'une mesure négative, réserve de validation ou de codification) ;
- correspondant à des cas sur lesquels le collaborateur rencontre des difficultés ;

III - FORMATION ET SUPPORT QUOTIDIEN DES COLLABORATEURS DIRECTS ET INDIRECTS

Veille, à travers l'organisation et le support quotidien, à développer les compétences de ses collaborateurs ; apprécie au fur et à mesure de leur progression la maîtrise acquise par ses collaborateurs pour leur déléguer progressivement tout ou partie du travail d'analyse et d'élaboration de supports de travail ou, au contraire, pour les encadrer plus particulièrement, forme les plus avancés d'entre eux au remplacement éventuel du CGR.

IV - ASSURE UN ROLE D'INTERFACE

Un des rôles importants du CGR est de faire jouer des relais de délégation (collaborateurs), de recours (hiérarchie), d'activation (FDV), selon son appréciation de la situation et en particulier selon son appréciation du risque financier, des compétences et fiabilité des différents interlocuteurs (collaborateurs, sociétés de financement, clients...) ;

V - CONTRIBUE A L'AMELIORATION DES METHODES

La préoccupation est permanente. L'initiative peut être nationale, sous forme de chantier précis ou de mot d'ordre suscitant des propositions locales, l'initiative peut aussi venir de l'équipe ou être individuelle.

Les améliorations peuvent être recherchées sur :

- la procédure dans son aspect administratif, ou dans son aspect informatique ;
- les supports d'activité ;
- la formalisation des interfaces ;
- les conditions mêmes de paiement, qui peuvent favoriser la réduction des délais d'encaisse.

Par rapport à cette activité, le CGR a un rôle d'animation vis-à-vis de son équipe, et de relais entre celle-ci, ses collègues du recouvrement, de l'administration commerciale, et la hiérarchie. Il peut avoir l'initiative d'une recherche.

DÉMARCHES DISTINCTIVES

(réponse à la question il/elle fait COMMENT ?

EN TENANT COMPTE DE QUOI ?) (*multidimension, complexité*)

La prise en compte du résultat économique ou CONTRIBUTION AUX PERFORMANCES se retrouve dans tous les aspects de l'activité du CGR. La TECHNICITE est en quelque sorte au service de cette contribution. Ainsi, la mise au point de méthodes rigoureuses vise à augmenter l'efficacité du service par rapport aux délais et au montant de l'encaissement. La gestion courante et méthodique est guidée par les critères de montant du chiffre d'affaires, d'antériorité, de risques financiers et, bien sûr, d'objectifs à respecter.

La part d'analyse et de suivi d'activité s'est développée (mais rencontre peut-être une limite d'extension possible par rapport à l'ensemble de l'activité) : *"Quand j'ai pris le poste, je faisais 80 % de recouvrement. Le poste a évolué ...confrontée par les circonstances à une charge élevée, j'ai développé le travail d'analyse... et je trouve que je n'en fais pas encore assez, il y a des distorsions que je sens, je ne peux passer des jours à éplucher mes listings..."*.

La recherche d'amélioration des outils informatiques et manuels, des méthodes, est permanente. Le CGR peut participer à la simplification des règles contractuelles et des procédures d'encaissement.

De même, l'aspect RELATIONNEL de l'activité - caractérisé par un rôle de formation, de support et de circulation d'information vis-à-vis des interlocuteurs internes, par un rôle de négociation et de fermeté vis-à-vis des interlocuteurs externes - est imprégné à la fois de la technicité et des objectifs économiques.

Le CGR doit détecter en permanence les situations à déléguer, à épauler, à basculer, à prendre en charge, à faire remonter vers la hiérarchie. Il tient compte en particulier de la maîtrise acquise par les collaborateurs, de la charge de travail, des difficultés techniques, et VISE un objectif de formation et un objectif d'anticipation des risques financiers et de dérive.

Le transfert des activités de recouvrement vers l'administration commerciale qui développe les relations fonctionnelles (formation, support, information vis-à-vis des SDV en particulier), vise à prévenir la lourdeur d'une procédure grevée par les insuffisances de l'amont administratif ;

La collecte et la transmission de toute information utile et à jour aux intervenants amont et collaborateurs, visent à assurer la qualité de la chaîne procédurière, à attirer l'attention sur tout risque financier ou de dérive.

Dans son activité de recouvrement auprès du client, le CGR respecte et fait respecter les règles contractuelles, il peut, éventuellement, négocier celles-ci lors de l'établissement du contrat ; il apprécie les arrangements possibles ou en réfère au supérieur hiérarchique.

Pour le CGR, la finalité globale est l'encaisse, à la limite, la satisfaction du client est un objectif dérivé ou un passage obligé.

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

TABLEAU DES RELATIONS

1) Externe à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
Clients	pppp	Relances successives, mesures négatives (mises en demeure, enlèvement de machine...).
	nnnn	Négociations pour arrangements par rapport aux modalités prévues dans le contrat. Plus rarement négociations de modalités de paiement en amont lors de l'établissement du contrat.
Société de financement	iiii	Echange d'information et de documents.
	aaaa	Activation lors de blocage de leur part.
Siège	pppp	Communication d'informations et de documents selon la procédure.
	cccc	Collaboration sur certains dossiers et sur les chantiers.
Autres Agences	iiii	Echanges d'information.
	iiii	Echanges d'information à propos de dossiers transférés.
Concessionnaires	pppp	Seulement en relais de la SDVRI (réseau indirect) lorsque celle-ci est encadrée par le CGR.

.../...

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

TABLEAU DES RELATIONS

2) Interne à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**)
Services Administratifs	rrrr	Recours au supérieur hiérarchique lorsqu'une décision dépasse la compétence du CGR (importance du risque financier, décision de mesures négatives...) ou pour une activation plus efficace (par exemple vis-à-vis d'une société de financement).
	ssss	Remontée des données sur le suivi d'activité.
	cccc	Discussion, collaboration, à partir du suivi d'activité, sur des situations de blocage, sur des chantiers (après animation de sa propre équipe), ...
Recouvrement (collaborateurs)	eht eht	Encadrement hiérarchique et technique des collaborateurs directs : RRC, ERC, SAC, éventuellement SDVRI (préparation du travail, attribution, suivi, formation et support quotidien, appréciation du personnel).
Administration Commerciale (CGAC)	cccc	Collabore, éventuellement, avec certains d'entre eux très au courant d'un dossier par exemple.
	iiii	Echange d'information, collaboration, par exemple pour la revue mensuelle des comptes, ou pour les dossiers traités par l'un et l'autre service.
Collaborateurs indirects chargés de tâches recouvrement	et et	Encadrement technique, formation appui méthodologique, support quotidien, suivi (SDV).

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

TABLEAU DES RELATIONS

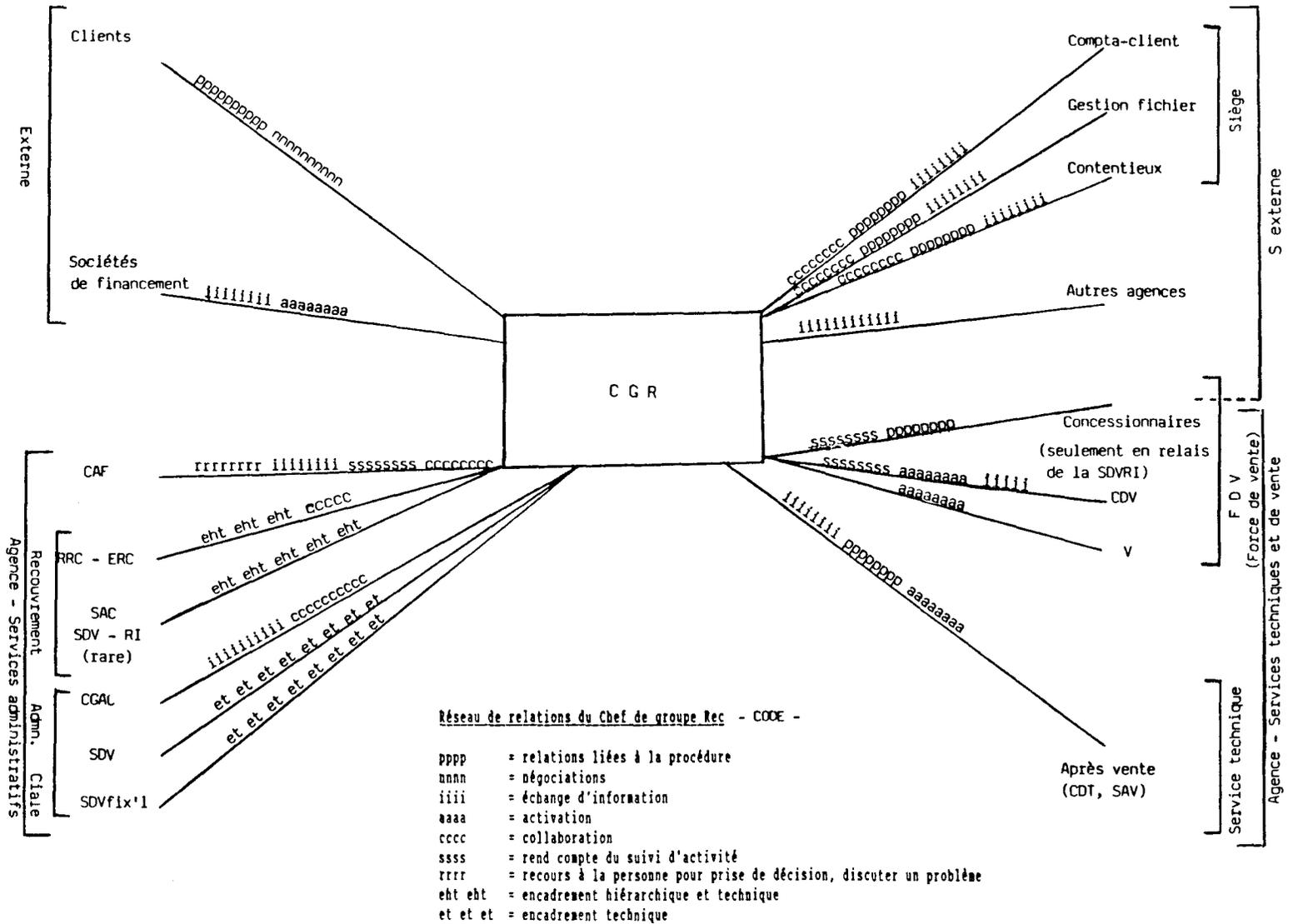
2) Interne à l'agence

Interlocuteurs	Code (*)	Objet des relations, description (**) Description
Service Commercial Chef de Vente (CDV), Vendeur (v)	ssss	Transmet mensuellement aux CDV les résultats commentés de leur activité.
	iiii	Transmet toute information utile concernant le cas d'un client (risque financier, liste grise).
	aaaa	Leur demande d'intervenir lorsqu'il l'estime opportun.
Service technique	iiii	Echange d'information pour les dossiers traités par l'un et l'autre service.
	pppp	Transmission de documents et données selon la procédure lorsque le recouvrement assure l'encaisse des prestations de service du service après-vente (pièces et main-d'oeuvre, maintenance), mais l'après-vente peut être autonome sur tout ou partie de ces dossiers (cf. tableau "Jeu des attributions").
	aaaa	Les problèmes techniques de démarrage ont en général été détectés par l'administration commerciale. L'activation est liée ici aux problèmes détectés lors du traitement des plaintes ou, encore, aux décisions d'enlèvement de machines.

(*) Le code est utilisé dans le schéma ci-après visualisant le réseau des relations.

(**) Règle de rédaction : le titulaire de l'emploi étudié est considéré comme le sujet des verbes d'action ou substantifs.

RÉSEAU DE RELATIONS DU CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT



CHAMP, EXTENSION, LIMITES

(réponse à la question : quelle ZONE D'ACTIVITÉ ? Quel VOLUME ? Avec QUELS RELAIS ?) (*Responsabilité, autonomie*)

VOLUME

Le CGR a la responsabilité du recouvrement correspondant à une division, une zone géographique, pour la part des produits et prestations qui lui reviennent selon le partage local des attributions (cf. les tableaux "Jeu des attributions" et la fiche "variabilité de l'emploi-type CGR"). Il garde la responsabilité globale du recouvrement lorsqu'une partie en est basculée sur l'administration commerciale.

L'activité du CGR est mesurable, elle doit respecter des objectifs en termes d'encaisse, de délais moyens de règlement, par division, par type d'activité et de "niveaux d'antériorité". Elle est contrôlée régulièrement par des méthodes précises de suivi d'activité, par exemple la revue mensuelle des comptes.

Le CGR peut, à partir de la connaissance qu'il a de la clientèle, négocier le phasing des objectifs et du contrôle.

"Londres négocie les placements avec la France, après c'est éclaté auprès des agences et, enfin, auprès des services. On fixe des objectifs par division et par type d'activité : vente, location, pièces et main-d'oeuvre. On reçoit un projet de plan : on le rapproche des variations saisonnières, on sait par type de clientèle quelles sont les échéances, par exemple, pour le para-public, c'est trimestriel. On cherche à équilibrer et on essaie de faire changer le phasing. On en discute par rapport à l'historique et aux archives avec le chef de service puis avec la direction. C'est important de pouvoir discuter les objectifs, ils sont mieux vécus". CGR Division grandes entreprises.

D'autres indications de volume, pourraient être proposées : le nombre de comptes gérés, le nombre de relances par mois, le nombre de personnes encadrées directement et indirectement (ces repères sont à manier avec prudence, s'assurer qu'ils sont significatifs par rapport à l'objet central de notre analyse : les compétences mises en oeuvre).

Le nombre relatif des personnes encadrées hiérarchiquement, au sein du service recouvrement et, techniquement, au sein de l'administration commerciale, varie fortement selon les options et les circonstances locales.

AUTONOMIE, COMPLÉMENTARITÉ

Le CGR dispose d'outils précis standardisés (états informatiques, balances, etc.) mais il dispose également d'une grande autonomie pour élaborer ses propres outils et méthodes de préparation du travail et de suivi ; il peut chercher à adapter les supports informatiques standard aux spécificités de son secteur. Il est très autonome pour organiser son service et son propre travail, cependant les Collaborateurs encadrés et en particulier les

CGR

responsables recouvrement <RRC> sont eux-mêmes très autonomes (cf. le dossier technicien administratif recouvrement, le CGR peut déléguer beaucoup et avoir surtout un rôle de conseil, de support, de décision par exception.

"Il n'y a pas de définition précise du poste de CGR, on ne travaille par tous de la même façon, nous n'avons pas de tâches précises, la manière d'appréhender le poste nous est personnelle... Pour revenir à l'organisation du travail, c'est au jour le jour, et au début de mois. Tous les jours il y a des vagues qui arrivent et perturbent, on organise beaucoup moins (à l'avance) que l'administration commerciale, il ne faut pas oublier que les RRC sont en groupe supérieur, elles doivent savoir gérer leurs priorités, c'est différent du travail de SDV où les tâches sont plus répétitives".

Le CGR a une grande latitude pour apprécier les situations critiques et à risque (risque financier, risque de dérive), et enclencher en conséquence les actions à mener d'ordre administratif ou relationnel. Mais pour tout cas débouchant sur une rupture de contrat ou engageant un gros CA, le CGR en réfère au supérieur hiérarchique.

Il a une grande latitude dans tous les aspects relationnels de son activité et dans son rôle de support et de formation. Il apprécie le personnel placé sous sa responsabilité hiérarchique.

Conséquences d'une mauvaise prestation :

- diminution de l'encaisse ;
- allongement des délais ;
- augmentation du nombre de litiges et de contentieux ;
- alourdissement, en conséquence, de la chaîne administrative ;
- baisse de CA.

CONDITIONS DE TRAVAIL, ASPECTS PARTICULIERS

- Contraintes d'objectifs financiers et de gestion.
Activité mesurable et suivie de façon serrée régulière et rigoureuse.
- activité très rythmée par une gestion temporelle rigoureuse, priorités et ciblage en début de mois, suivi de l'avancement du travail et de l'encaisse, réajustement pour éviter tout dérapage, remontées d'informations régulières, butées des fins d'exercices ;
- activité très relationnelle, tant en interne qu'en externe (cf. réseau des relations.
- Evolution forte de cette activité sous l'incidence combinée :
 - . de l'informatisation,
 - . d'une gestion plus rigoureuse,
 - . d'une diminution d'effectif.

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
<p>Avoir des solides notions sur "les relations marchandes contractuelles" et sur les procédures administratives de recouvrement et de pré-contentieux.</p> <p>Connaissances de base en comptabilité (facturation, avoir, balance).</p> <p>Connaître les outils de gestion d'activité administrative (échanciers, tableaux de bord...).</p> <p>Savoir analyser des tableaux de données chiffrées, savoir les commenter en fonction d'objectifs assignés. Savoir appeler et lire des états informatiques.</p> <p>Savoir s'exprimer oralement (cf. relation) et par écrit : savoir rédiger un courrier, une note.</p> <p>Représentation d'une organisation complexe (l'entreprise d'appartenance, les entreprises clientes ou prestataires).</p>	<p>Appliquer, de façon perspicace, aux états statistiques (impayés) les critères d'analyse donnés (antériorité, montant du CA, population à risque), pour organiser et guider l'activité de relance des collaborateurs directs, indirects et sa propre activité de relance.</p> <p>Connaître les différentes raisons de blocage potentiel de recouvrement (facturation erronée, problèmes commerciaux et techniques..., déroulement procédurier de la société de crédit...) pour faire un bon diagnostic.</p> <p>Savoir apprécier les personnes, leur propre perspicacité, leur fiabilité, leurs compétences techniques (collaborateurs directs, indirects, autres services) pour doser l'encadrement plus serré, la délégation, la prise en charge directe, le recours au supérieur hiérarchique, l'activation d'autres services.</p>	<p>Rigueur, méthode, pour conduire l'activité, recueillir l'information pouvant être utile.</p> <p>Mémoire (la mémorisation des dossiers et de la clientèle est très utile "on ne peut pas toujours relire ses notes").</p> <p>L'aspect relationnel est très intégré à toute l'activité du CGR ; deux caractéristiques sont essentielles :</p> <p>Couplage fermeté, souplesse et bonne humeur, "être tenace, ne pas lâcher le morceau, être ferme en douceur".</p> <p>. Fermeté pour faire respecter sa demande, d'autant plus nécessaire que cette demande touche à l'aspect délicat de la relation commerciale : le paiement, ou qu'elle sollicite des personnes ou services ayant d'autres objectifs et contraintes.</p>

CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

SAVOIRS MOBILISÉS

Savoirs (connaissances, disciplines de base)	Savoir-faire (liés à la pratique professionnelle)	Savoir-être (l'agir vis-à-vis des autres et de son travail, les qualités correspondantes)
	<p>Savoir adapter, élaborer et concevoir des supports de préparation et de suivi d'activité pour guider le travail des collaborateurs (ou son propre travail) et en suivre l'avancement.</p>	<p>. Souplesse, bonne humeur, être agréable pour préserver la bonne relation commerciale avec le client, pour favoriser un esprit d'équipe à l'intérieur de la société bien que les membres ne soient pas soudés par les objectifs immédiats communs.</p> <p>Le rôle de formation et de support quotidien se développe avec la remontée d'actions de relances recouvrement vers l'administration commerciale. Il demande de la pédagogie et une appréciation évolutive des personnes pour déléguer l'activité au fur et à mesure de leur progression. Pour les collaborateurs indirects, un doigté qui prenne en compte leurs propres objectifs, leurs contraintes et les liens hiérarchiques habituels.</p>

VARIABILITÉ ET ÉLASTICITÉ DE L'EMPLOI :
CHEF DE GROUPE RECOUVREMENT

FACTEURS "DURS" OU CONTRAINTES

Le type de contrat : vente, location, maintenance, pièces et main-d'oeuvre (PMO).

Le mode de financement associé au type de clientèle : leasing/ autofinancement, grandes entreprises/grand public (GE/GP), secteur public/secteur privé.

Le produit vendu : produit traditionnel (copieur, machine à écrire)/ produit bureautique (micro, systèmes).

Ces facteurs présentent une incidence sur la forme du travail : nature des comptes à gérer, sources de blocage, type de suivi, interlocuteurs à contacter, ainsi :

- la nature des comptes à gérer

- . la vente correspond à un gros CA,
- . les locations et les contrats de maintenance correspondent à du recouvrement répétitif et à des délais d'encaissement plus longs,
- . les PMO (pièces et main-d'oeuvre), c'est une multitude de petits comptes.

- les sources de blocage et les difficultés de diagnostic

- . en leasing, un gros CA est en jeu. Les points de blocage viennent surtout du manque de moyens techniques de l'organisme de crédit,
- . sur les contrats grandes entreprises autofinancés, les problèmes d'impayés correspondent à des non paiements de mauvaise humeur - c'est un moyen de rétorsion envers la société - ou à des problèmes ponctuels souvent techniques (liaison entre banques). Demande beaucoup de temps, beaucoup de suivi ; par contre, pour la gestion globale de l'activité "*il y a plus de temps, moins de dates butoir, surtout en début d'exercice, c'est appréciable, on a plus le temps de penser au moyen terme*"...
- . produit bureautique/produit traditionnel : "*Les copieurs, on connaît bien, on connaît les types de bêtises qu'il peut y avoir. Avec les micro on a vu qu'il est difficile de répondre au client parce qu'on est mal formé pour comprendre son problème. Ça ne change pas profondément le rôle du CGR mais ça alourdit : il y a des problèmes de livraison, de mise en route, ça rejaillit sur les encours. Il y a des problèmes de tarification car il y a beaucoup d'éléments d'où des problèmes de mise à jour des tarifs. Il y a des accessoires qui ne proviennent pas de la société, la facture sortait non "S" et le client*

ne savait d'où ça venait. Aujourd'hui sur le produit micro on s'est amélioré... Les mêmes produits bureautiques servent à plusieurs choses, ils sont parfois vendus par le DSBI (réseau) et parfois par la FDV comme un micro. C'est flou, les gros produits proches de l'informatique sont facturés manuellement à la DSBI, il faut une bonne connaissance du produit pour la facturation".

- le type de suivi et le rapport à la clientèle

- . en grande entreprise secteur public, le client fonctionne par marché sur une durée variable de 1 à 5 ans, c'est plus technique, plus lourd, *"le public est plus complexe et plus difficile à basculer sur un autre service", ... "c'est plus lent pour obtenir un résultat alors que dans le privé on obtient un chèque le jour même",*
- . en grand public autofinancé, la machine est vendue à l'unité (comparer avec une flotte d'équipement comme à EDF). Les problèmes de financement sont plus nombreux, les enlèvements de machine plus fréquents,
- . en grandes entreprises, la connaissance à avoir du client est plus complexe, *"il faut beaucoup de mémoire, il y a mille procédures, on ne peut relire toutes les notes. L'impression qu'on a du client relève du feeling personnel",*
- . secteur public/secteur privé. *"Ce n'est pas le même type d'interlocuteur, c'est un professeur d'université au lieu d'un comptable. Les circuits administratifs des clients sont souvent complexes et à connaître".*

FACTEURS "SOUPLES" D'ADAPTATION

Choix local d'organisation

Les activités de recouvrement sont, en principe, calquées sur l'organisation commerciale ou sur une répartition géographique, mais à l'intérieur de ce principe de base il y a une très grande variété d'attributions entre services et personnes, sur des critères d'étapes du processus ou sur des critères de type de comptes (cf. tableau joint). En effet, la fonction recouvrement dans le contexte actuel prend de l'importance, globalement elle s'étoffe (cf. fiche tendance d'évolution), mais les lieux où elle doit être assumée ne sont pas toujours évidents. En ce domaine, le choix local d'organisation est manifeste : le service recouvrement et l'emploi de CGR peuvent ne pas exister, en ce cas, les "techniciens administratifs recouvrement" sont rattachés au chef de groupe administration commerciale ou au chef de division administrative ; lorsqu'il existe, l'emploi de CGR peut encadrer un effectif de collaborateurs plus ou moins important et avoir des liens fonctionnels plus ou moins développés avec les services où sont basculés des pans d'activité recouvrement (SDV en administration commerciale ou en boutique par exemple), le CGR gardant en général la responsabilité globale du recouvrement. Parfois, au contraire, le service ayant délégation pour le

CGR

recouvrement est autonome (dans certains cas, le service après-vente est autonome pour le recouvrement maintenance) (*). Pourtant, il y a une technicité relativement forte et des démarches spécifiques à cette activité, ce qui justifie l'encadrement technique du CGR dans des services prenant en charge une part du recouvrement - certains types de comptes sont d'ailleurs "moins faciles à basculer" sur d'autres services (exemple comptes grandes entreprises). Par contre, lorsque le produit vendu se complexifie et demande une connaissance minimale afin de détecter les sources de blocage, le recouvrement remonte vers les services spécialisés dans la vente du produit, et ce, tant qu'il n'y a pas de repères normalisés des éléments modulaires du produit et de leurs chaînes administrative et logistique (ex. le recouvrement des systèmes bureautiques est assuré par le service de vente spécialisé (DSBI) et basculé progressivement sur le service recouvrement).

La composition du collectif de travail

Si le collectif de travail représenté par les subordonnés encadrés et par les personnes encadrées techniquement dans les autres services a pu être repéré, l'enquête partielle pour cet emploi n'a pas permis d'appréhender le collectif au niveau de collègues contribuant à la fonction recouvrement (autres CGR, Chefs de Groupe de l'Administration Commerciale, collègues des services centraux) et de la hiérarchie. On peut faire l'hypothèse que la fonction recouvrement se révélant comme stratégique, tend à drainer un collectif assez large, pas toujours bien identifié, au sein duquel le CGR doit trouver sa place.

Extension donnée par la personne

L'extension donnée par la personne est particulièrement sensible dans une période de forte évolution de la fonction.

Dans son propre service le CGR peut développer plus ou moins la préparation du travail de ses subordonnés (préciblage, élaboration de supports de travail), oeuvrer plus ou moins au développement des compétences des membres de son équipe.

De même, sont très liés à l'extension donnée par la personne : la façon dont il assure l'encadrement technique dans les services où sont basculés des activités de recouvrement, le rôle d'interface pour recueillir ou transmettre l'information, voire alerter et activer, l'implication et le rôle d'animation dans la recherche d'amélioration.

(*) Autres exemples de morcellement des étapes et des responsabilités :

- . facturation et encaisse des PMO entièrement confiées à l'AV, ou l'AV établit la facturation et le service de recouvrement se charge des relances et du recouvrement ;
- . pour le "copie-service" en boutique, la facturation peut être préparée par les préposés au copie-service ou réalisée par une société de service, le recouvrement étant assuré par le service recouvrement. La chaîne peut aussi être entièrement assurée par la boutique.

JEU DES ATTRIBUTIONS DES ACTIVITÉS DE RECOUVREMENT ENTRE SERVICES (+)

SITE Objet du recouvrement	SITE 1 (Uniquement GE)	SITE 2 (Uniquement GP)	SITE 3 (GE + GP)	SITE 4 (GE + GP)
Grandes Entreprises (G E)				
Ventes autofinancées :			Admin. Commerciale (SDV)	Recouvrement
. Public	Recouvrement			
. Privé	Administration Commerciale			
Location	Recouvrement		Recouvrement	Recouvrement (ERC-CGR)
Maintenance	Recouvrement		Recouvrement	Recouvrement
Pièces main-d'oeuvre	Recouvrement (AV facture)		Recouvrement	Recouvrement (ERC-CGR)
Grand public (G P)				
Ventes autofinancées		Admin. Commerciale (SDV)	Admin. Commerciale (SDV)	Recouvrement (ERC-CGR)
Location		Admin. Commerciale (RRC)	Recouvrement	Recouvrement (ERC-RRC)
Maintenance		Après vente	Après vente	Recouvrement
Pièces main-d'oeuvre		Après vente	Après vente	Après vente
Réseau indirect	<i>A compléter</i>	RRC (rattaché au CDA)	SDVRI (rattachée au recouvr')	ERC Recouvrement

(+) Les cas du tableau indiquent les services chargés du recouvrement, exemple : sur le site 1, le service Recouvrement est chargé du recouvrement des ventes, autofinancées, au public.

FILIATION DE COMPÉTENCES

...
...
...

...
...
...

...
...
...

(Cette fiche ne peut être remplie, l'éventail des emplois susceptibles d'être en filiation de compétences avec le CGR n'ayant pas été étudiés).

TENDANCES D'EVOLUTION

FACTEURS MAJEURS IMMÉDIATS

Rappel : lors des années les plus récentes, l'activité du CGR s'est déplacée :

- *de l'administration du recouvrement vers l'analyse et la prévention, ceci à l'aide de l'informatique qui permet de suivre l'état des comptes de façon précise et à jour, et selon les objectifs assignés (le développement de l'analyse semble atteindre un seuil par rapport à l'ensemble de l'activité du CGR cf. supra) ;*
- *du service de recouvrement proprement dit vers les services qui peuvent intervenir en amont en liaison fonctionnelle avec le CGR, ce qui développe l'aspect relationnel de l'activité ;*
- *enfin, le CGR est engagé dans une recherche permanente d'amélioration des performances de son service par une meilleure organisation, par des méthodes plus efficaces, par l'exploitation de l'informatique... (recherche d'amélioration locale, participation à des chantiers nationaux).*

Ces aspects de l'activité correspondent donc à un rôle accentué et renouvelé de support et d'encadrement technique. La recherche permanente d'amélioration du recouvrement au moindre coût, conduit à l'exploration et à l'exploitation de tout moyen :

- outils de suivi et de gestion dont les apports de l'informatique ;
- remontée de certaines opérations en amont, par exemple : les premières relances, pour éviter toute source de blocage ; implication de l'administration commerciale et de la force de vente sous la responsabilité globale du CGR pour l'activité de recouvrement ;
- nouvelle définition des liens contractuels avec le client (conditions de paiement, ex. facture estimée...) ;
- médiation de sociétés intermédiaires (sociétés de leasing).

INCIDENCES

Effectifs

Emploi de création relativement récente, effectifs probablement stabilisés. Par contre, les effectifs encadrés tendent à augmenter, surtout si l'on inclut les personnes non placées sous la dépendance hiérarchique du CGR mais encadrées techniquement par lui, pour tout ce qui concerne le recouvrement.

Activité

Auparavant, les responsables recouvrement, encadrés maintenant par le CGR, traitaient directement avec les chefs de service. Le CGR est particulièrement impliqué dans la recherche et la mise en place de tout moyen de prévention et, en particulier, dans le support apporté à l'administration commerciale, la force de vente, et dans l'animation de son équipe pour tout chantier visant à proposer des améliorations.

L'importance "stratégique" de l'activité recouvrement, dont le résultat est "mesurable" conduit :

- à développer l'analyse préalable et le suivi, donc les outils correspondants ;
- à insuffler l'esprit de prévention, d'appréciation du risque, de rigueur du suivi de gestion chez les personnes encadrées ;
- à être attentif aux compétences de son équipe et à la progression de celles-ci.

Compétences, aspects prenant de l'importance

Avoir la compréhension de l'ensemble du système recouvrement pour :

- être en état permanent de "diagnostic anticipé" (*) de toute possibilité de blocage, d'appréciation des risques de dérive émanant du fonctionnement de la chaîne interne comme de la situation financière du client ou du comportement de celui-ci, et agir en conséquence :
 - . rigueur de méthode, d'analyse, de suivi,
 - . détection et diffusion de toute information utile,
 - . guider-apprécier-déléguer (encadrement technique),
 - . présenter-argumenter-négocier (vis-à-vis du client).
- discerner les zones critiques justifiant une recherche d'amélioration, suggérer celles-ci ou enclencher une mobilisation des personnes encadrées ou de collègues à cette fin.

* * *

(*) Terme proposé par l'auteur.

La méthode d'analyse qualitative et prospective des emplois dite ETED a été mise au point de façon expérimentale. Les concepts, les principales notions et la démarche sont présentés dans le n° 57 de la *Collection des Etudes* publiée par le CEREQ. Pour illustrer la méthode, l'expérimentation menée dans une entreprise est restituée. Cependant, pour alléger ce document à vocation méthodologique, le type de résultats obtenus est présenté sur un seul emploi choisi comme exemple : la secrétaire de vente.

Le document de travail complémentaire présenté ici restitue les dossiers réalisés pour l'ensemble des ETED identifiés sur la chaîne de l'administration commerciale qui avait été retenue comme champ d'investigation.

Outre les résultats apportés en termes de connaissance des emplois de l'administration commerciale, l'objet de ce document est de proposer et soumettre à réflexion des formes et niveaux de restitution exploitables dans le champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

10, place de la Joliette - B.P. 176
13474 MARSEILLE RÉPUBLIQUE CEDEX

☎ 91.13.28.28

PRIX : 70F