

**Conférence du Club ESSEC RH
Mercredi 21 juin 2006**

**« EN QUETE DE PROXIMITE DANS LES CENTRES D'APPELS,
LES ENJEUX DU MANAGEMENT DE PROXIMITE. »**

Dans le cadre des conférences du Club ESSEC RH au CNIT de la Défense, la Promotion 2006 du Mastère spécialisé « Management des Ressources Humaines » a présenté son projet collectif sur le thème : «EN QUETE DE PROXIMITE DANS LES CENTRES D'APPELS, LES ENJEUX DU MANAGEMENT DE PROXIMITE ».

Plusieurs intervenants de qualité sont venus réagir et ouvrir le débat à partir du travail des futurs diplômés de L'ESSEC:

Jean-Marie PERETTI, Président du club ESSEC RH, auteurs de plusieurs ouvrages de références

Philippe MENADEAU, Coordinateur Ressources Humaines – SFR service clients.

Catherine DUPERRY, Consultante indépendante, elle a plus de vingt ans d'expériences dans le management opérationnel dans les centres d'appels notamment à la Redoute, au Club Med, chez Noos.... Elle est aussi membre active de l'AFRC (Association Française de la Relation Client).

Jean-Baptiste STUHLIK, Consultant Associé chez GESTE (Groupe d'Etudes Sociales Techniques et Économiques) Auteur du livre : « L'organisation du travail dans les centres d'appels »

Jean- Marie Peretti préside la séance et souligne la difficulté du travail réalisé par cette promotion, en particulier par son aspect collectif. Il remercie aussi Jean-Luc CERDIN, professeur à l'ESSEC, qui les a soutenus et aidés de la mise en place à l'aboutissement de cette étude.

LES ÉTUDIANTS EXPLIQUENT D'ABORD LEUR CHOIX DE SUJET

À la suite d'entretiens avec plusieurs DRH concernant leurs préoccupations pour 2006 et les années à venir, la thématique du manager de proximité est apparue comme importante. En effet, les managers de proximité (MP) sont perçus comme les acteurs clé de la motivation, de la performance et du climat social.

Par ailleurs, les MP ont un rôle paradoxal puisqu'ils sont chefs, coachs, conseils, tout en étant soumis à une hiérarchie et des indices de productivité. Ils

assurent l'interface entre leur équipe et la direction, et se chargent de plus en plus de tâches RH. Ils doivent donc jongler entre proximité et supervision tout en bénéficiant d'une reconnaissance toute relative!

Enfin, cette fonction n'est pas tant modélisée que d'autres strates du management et prend différentes formes selon l'entreprise, d'où l'intérêt de l'étudier et répertorier les bonnes pratiques..

Pour mener leur projet, les étudiants ont décidé d'aborder ce vaste thème au travers du management dans les centres d'appels. C'est un secteur en pleine mutation qui donne, en outre, la possibilité d'aller étudier des modèles étrangers. La promotion est effectivement partie à Casablanca, visiter et interviewer deux centres d'appels: l'un crée par un marocain, l'autre, filiale d'un groupe français.

METHODOLOGIE

Enquête menée par les 18 étudiants de la promotion MSRH 2006 de l'ESSEC
Enquête réalisée auprès de 15 entreprises d'envergure nationale et internationale
Questionnaires menés d'avril à juin 2006

Entreprises sélectionnées pour l'importance et la qualité de leurs centres d'appels
Centres d'appels intégrés

Entreprises représentant des secteurs d'activités variés

Près de 80 personnes interrogées sur trois niveaux hiérarchiques : Téléacteurs,
Managers de Proximité, Directeurs des Ressources Humaines

Voyage d'études à Casablanca

Bibliographie :

L'organisation du travail dans les centres d'appels, M. Dufau JB Stuchlik

Wake up your call center, R. D'Ausilio – Purdue University Press

80 activities and actions for Call center Service Excellence, P.R. Garber – HRD Press, Inc. Amherst, Massachussets.

Première partie de l'étude:

PRÉSENTATION DU MÉTIER DE MANAGER DE PROXIMITÉ DANS LES CENTRES D'APPELS

Ses responsabilités:

Fonction diversifiée selon les entreprises mais l'on retrouve la plupart du temps:

La supervision d'une équipe de téléacteurs

La gestion de l'activité opérationnelle

Du relais administratif

Du relais RH opérationnel

Manager & premier RH:

60% des DRH affirment que le manager de proximité joue un rôle de 1er RH :

1-Recrutement et intégration

Le manager est avant tout l'acteur principal de l'intégration de ses équipes:

61% des MP interrogés considèrent que le recrutement est un élément indispensable à leur fonction.

38% des MP interrogés participent réellement au recrutement de leur équipe

92% des MP interrogés participent à l'intégration de leur équipe

54% des managers de proximité pensent connaître les perspectives d'évolution de leurs équipes

2- Rémunération

54% des MP interrogés considèrent qu'ils jouent un rôle important dans l'attribution des primes

60% des DRH disent que les MP jouent un rôle dans l'attribution des primes

3- Gestion des temps et de l'activité

4- Fixation des objectifs

73% des N+2 participent à l'élaboration des objectifs de leur équipe

5- La gestion des plannings

Rotation des équipes en fonction des objectifs et de la disponibilité

45% des N+2 disent que les MP sont autonomes dans la gestion de leurs équipes

Les qualités requises:

Les principales qualités identifiées par les personnes interrogées sont la rigueur , l'esprit d'initiative, l'organisation, la pédagogie, l'empathie, l'impartialité, l'écoute, l'aptitude à gérer le stress, la disponibilité ... sans oublier, des aptitudes générales au management et une expertise technique selon le domaine d'activité.

Carrière et évolution:

Elle dépend de la taille et de l'activité de l'entreprise:

Verticale, elle est à 2 ou 3 niveaux :

Superviseur → Team leader (gère plusieurs superviseurs) · Responsable de plateau

Horizontale : spécialisation dans un type de clientèle (grands comptes) , dans le conseil...

Quelques chiffres intéressants:

62% des MP connaissent leur perspective d'évolution de carrière

76% des MP se sentent acteurs de leur parcours professionnel

46% des MP occupent leur fonction depuis 6 à 10 ans

Problématiques rencontrées autour de la formation des managers de proximité:

Le manque de temps pour développer les qualités nécessaires à sa fonction

La pénurie de formations spécifiques aux métiers des centres d'appels

L'insuffisance de formation au management et à la gestion du stress

Quelques chiffres

60% des DRH pensent que les MP ont toutes les formations nécessaires à la bonne tenue de leur poste

38% des MP pensent qu'ils ne sont pas suffisamment formés à la gestion du stress

Bonnes pratiques

Mise en place de parcours professionnel

Formation au management

Fin de la première partie de l'étude

COMMENTAIRES DES INTERVENANTS

Philippe Menadeau de SFR service client revient sur l'attente des MP de recruter leurs collaborateurs. Il confirme qu'il est souhaitable d'associer, tant que faire se peut, les MP au recrutement des nouveaux collaborateurs. Catherine Duperry précise qu'à l'AFRC, les meilleures pratiques observées sont souvent la collaboration des DRH et des managers de proximité dans le recrutement. Elle prône le mixte des connaissances RH et des compétences « terrain ». Dans ce cas, la mise en situation, évidemment orchestrée par le manager de proximité, constitue

une étape décisive du recrutement. L'avis du MP n'est pas suffisant, mais il est nécessaire.

Philippe Menadeau s'étonne ensuite que seulement « 73% des N+2 participent à l'élaboration des objectifs de leur équipe ». Il a la sensation que ce sont des décisions généralement descendantes. La formulation de la question a peut-être influencé le résultat...?

Il ajoute aussi une précision quant à l'évolution des carrières des managers de proximité: chez SFR service clients il y a une strate supplémentaire dans l'organisation, et les superviseurs ont tout de suite le niveau « cadre » ce qui ne semble pas le cas partout. Catherine Duperry ajoute qu'il y a forcément des différences organisationnelles entre une entreprise comme SFR (2100 téléconseillers en interne) et des plateaux de seulement 200 téléacteurs. La philosophie reste la même mais les moyens et le contenu des postes diffèrent. Elle précise que le statut de « cadre », loin d'être du luxe, est en cohérence avec ce que l'on demande au superviseur. Il faut choisir si l'on cible des personnes avec un fort potentiel de manager pour répondre aux avantages et inconvénients d'un statut cadre lors d'un recrutement ou si l'on est disposé à rabaisser nos attentes et exigences et à focaliser le superviseur sur un seul aspect de son métier.

Philippe Menadeau trouve intéressant de constater le faible turnover des MP (« 46% des MP occupent leur fonction depuis 6 à 10 ans »). Doit-on s'en réjouir ou le regretter ? C'est aussi le signe d'une gestion de carrière difficile... En effet, Catherine Duperry précise qu'avec l'organisation pyramidale des centres d'appels, l'évolution verticale reste assez rare!

Philippe Menadeau note enfin le désaccord entre les DRH et les superviseurs quant à leur besoin de formation. Un gros effort doit être fait selon lui pour améliorer l'accès à des formations répondant aux vrais besoins des managers de proximité. Catherine Duperry confirme que dans les centres d'appels, les opérationnels ont souvent l'impression que les DRH sont en retrait, et méconnaissent leurs postes et les enjeux. Ils ne peuvent donc pas leur proposer des formations pertinentes. A l'inverse, quand les RH collaborent avec les opérationnels on constate de vrais résultats.

Deuxième partie de l'étude

L'ACCOMPAGNEMENT DES TELEACTEURS PAR LES MANAGERS DE PROXIMITE

Le MP relais de l'information:

Problématique rencontrées

Modes de communication technique : Mail, téléphone, peu de face à face

91 % des téléacteurs pensent que les MP ont les outils nécessaires pour être au fait des informations de l'entreprise, mais

70 % des téléacteurs pensent qu'ils ont besoin d'informations complémentaires

Bonnes pratiques

Réunions mensuelles avec le collaborateur dans un bureau fermé

Une personne dédiée aux mises à jour intranet

Prévoir un temps de connexion non décompté du temps de travail

Réunions portes ouvertes avec la Direction

Visites régulières des centres d'appel par la direction et si possible faire sortir les MP (conventions, visites des unités de production...)

Des progrès restent à faire:

77 à 92 % des MP connaissent la stratégie d'entreprise, les objectifs de leurs équipes, les dernières évolutions technologiques et la concurrence, mais:

69 % des MP se considèrent comme des relais d'informations ascendantes et descendantes

51% des MP pensent qu'ils transmettent bien les valeurs de l'entreprise

62% des MP estiment qu'il n'est pas nécessaire d'avoir des informations complémentaires

Le MP et le Climat social:

Les MP contribuent activement à la cohésion sociale et sont responsables de l'organisation du travail :

70 % des DRH pensent que les MP doivent maintenir le climat social

100% des Managers pensent que les MP sont garants du bon climat social

76 % des MP se sentent autonomes

92 % des MP se sentent assez soutenus par leur direction

62 % des MP se considèrent comme étant « La personne qui accompagne et fait grandir ses collaborateurs »

Le MP et la motivation des téléacteurs:

Comment accroître le niveau de satisfaction au travail ?

Réponse des téléacteurs:

La reconnaissance de la pénibilité au travail: 32%

La formation additionnelle au travail: 17%

La promotion interne: 16%

Un meilleur salaire: 15%

Sans réponse: 12%

Un meilleur environnement de travail: 8%

Source : customer interface Magazine Salary Survey & Career Trends

Les bonnes pratiques:

Informier et donner accès à l'information / Donner du sens

Environnement de travail : proximité géographique des N+1, espace ouvert, ergonomie, insonorisation...

Responsabilisation : gestion des pauses en fonction du trafic, diversification des tâches, parrainage...

Animation : jeux, primes de résultats...

Événementiel : petits-déjeuners...

Fin de la deuxième partie

COMMENTAIRES DES INTERVENANTS

Pour Catherine Duperry, tout manager se doit de « donner du sens », c'est-à-dire remettre de la cohérence dans l'évolution de l'entreprise. En particulier face à une génération qui n'obéit pas au doigt et à l'oeil et veut que l'on considère son intelligence, il est nécessaire d'expliquer les décisions et responsabiliser les individus.

Ensuite, elle explique pourquoi « la reconnaissance de la pénibilité du travail » est le premier facteur de motivation dans les centres d'appels.

D'une part, la complexité et les contraintes d'exercices sont très fortes pour les téléacteurs et les superviseurs: Le cadencement du travail, la gestion des flux à partir de la prévision des volumes, l'irrégularité des plannings, l'exigence de ponctualité sans faille avec des pauses minutées et organisées, la gestion d'une dizaine d'appels à l'heure, avec autant de relations client, génèrent beaucoup de stress et de fatigue. L'idéal serait d'exercer à mi-temps mais les salaires ne sont pas suffisants pour être attractifs. Aujourd'hui, on essaie donc au maximum de varier les tâches en demandant aux téléconseillers de traiter les mails par exemple. Le but est d'éviter que la lassitude s'installe.

D'autre part, la pénibilité de ces métiers est peu connue ou reconnue en France et ces métiers pâtissent encore d'une mauvaise image qui vient alourdir les conditions de travail.

Philippe Menadeau relate que chez SFR service client, la direction a intégré la notion de pénibilité dans ces réflexions autour de l'aménagement du temps de travail afin d'améliorer le service client. Par ailleurs, chez SFR service client, 40% des postes sont à temps partiel. C'est le « package social » que peut proposer SFR qui maintient ces postes attractifs.

Une personne du public fait remarquer que paradoxalement, dans ces métiers de la relation client, on n'ose pas demander des formations au stress à son DRH...

Catherine Duperry, acquiesce et précise que certains centres d'appels proposent tout de même des séances de massages ou de sophrologie pour les téléconseillers et les superviseurs. Par ailleurs, « la bonne ambiance » sur un plateau améliore beaucoup les conditions de travail même si c'est difficilement quantifiable et maîtrisable. Cela dépend beaucoup de la personnalité du superviseur.

Une autre auditrice demande si on observe des problématiques particulières liées au turnover des téléacteurs ?

Catherine Duperry répond que le taux de turnover est très variable selon la géographie (une moyenne de 5 à 10% en France contre 25% à Casablanca) mais surtout selon les secteurs (dans le tourisme, il faut prendre en compte l'aspect saisonnier de l'activité) et les besoins de l'entreprise (lancement de nouveaux produits). Ainsi il y a un fort turnover mais il est maîtrisé et souhaité par les entreprises.

On lui demande ensuite s'il y a un turnover non-maîtrisé lié à la pénibilité du travail ?

Selon Catherine Duperry, c'est surtout le manque de perspective qui engendre du turnover. En effet, l'organisation très pyramidale des centres d'appels et la difficulté de passer à la maison mère ferment les horizons de téléconseillers.

Paradoxalement, alors que les téléacteurs acquièrent une vraie connaissance du client, du produit, etc, la mauvaise image de ces métiers leur barre l'accès à d'autres postes dans l'entreprise!

Une auditrice revient sur le potentiel de diversification des tâches des téléconseillers: comment exploiter leurs connaissances des clients et des produits et leur éviter de faire du téléphone toute la journée ? Les téléacteurs sont demandeurs de diversification surtout s'ils peuvent faire des tâches vraiment

distinguées donc reconnues. Cela permet de jongler entre deux niveaux de stress différents et d'accéder à une certaine reconnaissance.

Catherine Duperry avoue qu'il existe dans ce secteur un très grand écart de maturité d'une entreprise à l'autre. Les premiers centres à avoir intégré la gestion des mails ne cherchaient sans doute pas à rompre la lassitude des téléacteurs. On s'est rendu compte du bénéfice après coup. Des progrès restent à faire, aujourd'hui plus personne ne veut d'un travail routinier.

Une autre question porte sur la problématique de la classification dans ce secteur: Il est difficile au niveau RH de faire des ponts entre les centres d'appels et la maison-mère du fait de la classification de ces professions. Cependant, dans les banques, les meilleurs téléconseillers se déploient facilement dans les agences...?

Catherine Duperry présente deux cas de figure : D'un côté, on trouve des entreprises qui ont un centre d'appels intégré donc soumis à la même convention collective et au même référentiel de poste, de l'autre, des entreprises comme le Club Med dont le call center est une filiale à 100% de la maison-mère mais soumis à une convention collective différente. Lors de son expérience au Club Med, Catherine Duperry s'est battue pour faire correspondre le contenu et l'intitulé des postes du centre d'appels à la convention du tourisme. Il lui semblait plus éthique que ces salariés puissent se considérer comme des professionnels du tourisme et poursuivre leurs carrières dans ce secteur.

Troisième partie de l'étude

LE VOYAGE À CASABLANCA

Visite de centres d'appels au Maroc

Pourquoi le Maroc :

Des coûts salariaux relativement bas

La connaissance de la langue française,

Une certaine souplesse sur l'organisation du travail

Le secteur des Centres d'Appels à Casablanca :

70 centres

En moyenne 200 Téléacteurs par Centre

Création de l'AMRC (Association Marocaine de la Relation Client) pour la promotion du secteur du télémarketing et le développement des formations relatives à ses métiers

Deux centres d'appels à Casablanca

Entretiens dans deux centres d'appels :

Une filiale d'un groupe français, appels entrants

Une société créée par un entrepreneur marocain, appels sortants

Image du métier et attractivité dans le pays : « les call center c'est le métier de demain »

Un métier valorisé

Image de modernité

Contact avec la France

Un recrutement facilité

Beaucoup de candidats, niveau d'études bac+2 minimum

Une forte concurrence entre les centres d'appels

Quelques points marquants

Intégration et formation

Formation intensive assurée en interne : techniques, outils, produits, relation client, expression en langue française

Parrainage, coaching par le manager, analyse des écoutes : effort permanent de feedback et de formation sur le terrain

Contrôle de la qualité

Écoute ou enregistrement des appels sont une pratique habituelle

Utilisés comme support d'amélioration et de formation

Des rémunérations incitatives

Le salaire de base + de 30 à 100% de variable

Importance des avantages annexes pour attirer les bons candidats : mutuelle, transport, boissons, repas...

Les modes de management:

Dans les 2 centres

La relation à l'autorité est marquée par le respect, la loyauté, l'implication, « comme une famille »

L'un très participatif et basé sur la responsabilisation de l'équipe
L'autre plus hiérarchique et directif

Deux modes de management avec des problématiques propres

Dans la filiale française : Manager de Proximité centré sur l'accompagnement et la formation

Dans la société marocaine : Manager de Proximité plus axé sur l'atteinte des objectifs

Conclusion:

Les téléacteurs ont une bonne image dans les pays où les Centres d'Appels sont délocalisés

Comment valoriser le centre d'appels en France ?

Fin de la troisième partie

COMMENTAIRES DES INTERVENANTS

Catherine Duperry précise d'abord la différence entre les appels entrants (le téléconseiller subit) et les appels sortants (le téléacteur prend le lead de la relation). Le stress n'est pas le même dans les deux cas, et le deuxième est souvent mieux gérer.

Ensuite, elle évoque la position de l'AFRC par rapport à l'avenir des centres d'appels. L'association Française de la Relation Client cherche à développer l'emploi dans les centres d'appels en France. Il ne s'agit pas de se leurrer sur la problématique des coûts salariaux et de la flexibilité mais de constater que les marocains ne peuvent pas faire tout à fait la même chose qu'en France (pour des raisons culturelles et géographiques de proximité avec l'entreprise). Par ailleurs, elle parie sur le choix éthique de certaines sociétés, comme SFR service clients.

Jean-Baptiste Stuchlik qui a travaillé avec Marc Dufau sur l'amélioration des conditions travail dans les centres d'appels répond à la question posée par les futurs diplômés : Comment valoriser les centres d'appels en France ?

Selon lui, on ne peut pas croire à une docilité de la main-d'oeuvre marocaine quand on voit des Marocains prêts à mourir pour traverser le détroit de Gibraltar! Si on les traite n'importe comment, ils fuiront ces métiers comme le font les Français. Le système va ainsi s'autodétruire et les centres d'appels français vont être valorisés à

nouveau. On voit déjà des sociétés comme Eon rapatrier d'Inde tous leurs centres d'appels vers l'Europe et les USA.

Catherine Duperry pense que ces métiers peuvent être valorisés aussi par le positif mais elle donne raison à Jean-Baptiste Stuchlik en citant l'exemple de l'Angleterre qui, peu de temps en arrière, était encore le paradis pour les call center...

En revanche, un auditeur fait remarquer que les centres d'appels du Maroc sont encore en pleine expansion! Le tarissement de la main-d'oeuvre n'est pas du tout lié, selon lui, à un dégoût des Marocains pour ces métiers mais à la faible proportion de bac+2 à bac+4 qui reste disponible sur le marché du travail dans les grandes villes comme Rabat ou Fez.

Quatrième partie de l'étude

PROSPECTIVE MÉTIER

Quels avenir possibles pour les MP dans les centres d'appel ?

2 scenarii extrêmes:

D'un côté : prédominance de la technologie et des process

De l'autre : un « laboratoire d'innovations » tant sur la technique que sur la gestion des hommes

Entre les 2, il existe une infinité de possibilités

Valorisation du métier de Manager de Proximité

Échanges au niveau local ou régional avec des professionnels de la même filière métier

Ouverture du centre d'appels aux autres services de l'entreprise

Création de parcours d'évolution professionnelle sous l'égide de la DRH centrale

Autogestion, responsabilisation des équipes

Gestion des pauses (suivi des activités en temps réel)

Diversité des activités (formation, vente, parrainage, ...)

Défis pour le management des centres d'appels

Des métiers jeunes, une image à construire en France

Comment favoriser l'implication ?

Comment accompagner les Téléacteurs ?

Faire respecter des normes et des contraintes

Répondre aux exigences croissantes sur la qualité de la relation clients

S'adapter aux évolutions sociologiques (diversité, gestion des âges, contexte législatif...)

Fin de la quatrième partie

COMMENTAIRES DES INTERVENANTS

Catherine Duperry précise que les métiers de la relation client ne représentent même pas 1% de la population active française alors que l'on compte 3% dans d'autres pays européens. Nous avons donc une grande marge de progression.

Par ailleurs, elle revient sur l'ambition de l'AFRC de redorer l'image de ces métiers. Elle mène une politique de professionnalisation au sens sociologique du terme: une profession doit effectivement répondre d'une formation en études supérieures, d'associations professionnelles, d'une convention collective (en cours d'élaboration), etc. Ainsi, l'AFRC a mis en place des formations professionnalisantes, comme l'ISAM à l'ESC Amiens, avec une filière relation client dans laquelle l'aspect management prend une grande place à côté des aspects techniques. Elle est également à l'origine d'un label social de « bon traitement des collaborateurs » dont les critères d'obtention ont été définis avec Ernst&Young. Ils visent en particulier les entreprises de sous-traitance. En effet, la mauvaise image des métiers de la relation client provient des clichés nés dans les années 50 autour des conditions de travail chez les sous-traitants. Même si cela s'est considérablement amélioré, nous payons avec retard cette mauvaise image aujourd'hui. L'AFRC a aussi créé une journée de la relation client, événement itinérant à travers la France avec des opérations portes ouvertes de certains centres d'appels. Enfin, elle a contribué à mettre en place la norme AFNOR sur les centres de relation client.

Jean-Baptiste Stuchlik réagit sur la position de l'AFRC. Selon lui, avant d'interroger l'image dans les centres d'appels il faut mener une réflexion de fond sur les métiers de la relation client. Il faut penser à une organisation, des process, des outils, qui évitent le burn out et les tensions qui mécontentent les clients. Une étude anglaise à montrer qu'il y avait deux fois plus de maladies mentales dans les centres d'appels que dans le reste de la population. Est-ce parce qu'il n'y a que les gens mentalement handicapés qui restent attirés par des métiers si durs, ou bien ce métier rend fou ?

Selon Jean-Baptiste Stuchlik, il n'y a pas de fumée sans feu, et la jeune génération sait ce qui se passe dans les centres d'appels. Il faut davantage travailler sur le fond avant de questionner l'image.

Catherine Duperry, sans négliger les réflexions de fond, refuse de nier l'influence de l'image tant cela semble une valeur importante aux yeux de la nouvelle génération.

CONCLUSION DE L'ÉTUDE

Les centres d'appels connaissent une forte croissance depuis les années 1990

Tous les secteurs sont concernés: le service public comme le privé

Le MP cumule de plus en plus de rôles : RH, opérationnel, technique

Nécessité de déterminer ses priorités

Tendances constatées

Recentrage du métier de MP sur le suivi, la fidélisation et la rétention des clients

Recentrage sur les Téléacteurs : motivation, formation, implication

Création de métiers d'expertise distincts de celui de manager de proximité afin de l'assister dans son rôle au quotidien

Le MP doit occuper une place centrale dans l'entreprise afin de :

Maintenir un bon climat social en interne

Participer au développement de ses collaborateurs

Transmettre les valeurs et la vision de l'entreprise

Être garant de l'image de l'entreprise véhiculée par les Téléacteurs vis-à-vis des clients

Plus l'entreprise met le client au cœur de son système de valeurs, plus le rôle du MP est reconnu

Fin de l'étude

OUVERTURE DU DÉBAT AVEC LE PUBLIC

Jean-Baptiste Stuchlik questionne l'avenir des managers de proximité dans les centres d'appels. En effet, le MP mesure les performances, mais tient aussi le rôle de coach des téléacteurs. On lui demande de faire progresser son équipe, c'est-à-dire permettre aux téléconseillers de travailler sur leurs faiblesses, mais c'est toujours délicat de dévoiler ses failles à celui qui doit vous évaluer surtout quand il est lui-même soumis à des indices de performances.

Philippe Menadeau le rejoint complètement sur ce point : on insiste trop sur le rôle de coach du manager et cela lui semble présenter un risque. Idéalement, il

faudrait former des managers spécialement au coaching et les écarter de tout lien hiérarchique direct avec les téléconseillers.

Catherine Duperry ajoute que cette prise de conscience se généralise, et les sociétés commencent à remettre des moyens pour des fonctions supports sans lien hiérarchique (coaching, formation). Ainsi, on se recentre vraiment sur l'humain. La technologie, elle, reste à notre service, mais n'est pas la finalité des centres d'appels. Les étudiants confirment qu'ils ont pu déceler cette tendance dans leurs études : en particulier le technique est de plus en plus relayé en fonction support.

Un auditeur souligne que le manager de proximité, souvent ancien téléacteur, n'est absolument pas formé au management, et encore moins au coaching.

Catherine Duperry note que les MP qui sont compétents sur l'aspect organisationnel le sont beaucoup moins dans la gestion des personnes. Que pourrait-on proposer aux superviseurs déjà en place qui n'ont pas d'appétence pour faire du coaching? Il est toujours souhaitable de rajouter des moyens pour des fonctions support.

On demande ensuite quelles sont les spécificités du management en centres d'appels?

Catherine Duperry répond que c'est du management classique dans un contexte particulièrement stressant : on est dans l'instant présent tout le temps, dans un univers très contrôlé où tout est mesuré en permanence. Jean-Baptiste Stuchlik cite une étude qui a montré que les téléconseillers les plus angoissés travaillaient dans les centres d'appels qui avaient le plus d'indicatifs de performances ou dans ceux qui en avaient le moins. Cela montre la nécessité de la métrique mais aussi son possible abus.

Une dernière intervention du public souligne le risque de cloisonnement des tâches dans les centres d'appels. Mieux vaut former des superviseurs pour développer leurs compétences managériales que d'enfermer les gens dans des cases types « organisation » ou « coaching »...

Vu l'heure tardive, Jean-Marie Peretti conclut la séance et invite les auditeurs à prolonger le débat autour du cocktail proposé par l'ESSEC.

FIN DE LA CONFÉRENCE