

L'innovation organisationnelle peut-elle "sauver" les call centers ?

Par Emmanuelle Delsol - Publié le 23 janvier 2013



S'il est un secteur qui a besoin de redorer son image, c'est bien celui des call centers. Pour l'utilisateur, appeler un service clients quel qu'il soit relève la plupart du temps du cauchemar. Quant au démarchage par téléphone, inutile de l'évoquer davantage... Surtout, ce n'est pas un secret, les centres d'appel reproduisent – grâce à [l'automatisation permise par le numérique en particulier](#) – une organisation digne des débuts de l'industrie manufacturière et de ses usines : cadences infernales, appels chronométrés, surveillance à la minute, conditions de travail pénibles et infantilisantes ... Tout cela pour un résultat globalement déplorable.

Pas obligé de maltraiter ses salariés

Pour autant, des call centers inefficaces qui "maltraitent" les salariés sont-ils une fatalité ? Non, pour Emmanuel Mignot, PDG de l'entreprise française de call centers Teletech International (*) qu'il a fondée en 1993. Bien au contraire. Selon lui, non seulement il n'est nul besoin de martyriser ses forces vives pour disposer d'un SAV ou d'un service clients téléphoniques de bon niveau, mais cela s'avérerait même plutôt nuisible à l'activité...

"Nous voulons passer du stade où nous sommes, face à des donneurs d'ordre concentrés sur les coûts qui nous confient des tâches basiques en grand volume, nécessitant peu d'expertise, à celui où nous devenons des partenaires, des copilotes, avec des solutions multi-technologiques et des équipes de professionnels chevronnés..." explique le PDG de Teletech. Et il a donc fait le pari qu'améliorer les conditions de travail de ses salariés lui permettrait d'améliorer aussi le service rendu à ses clients.

Emmanuel Mignot s'inspire entre autres de la théorie de la satisfaction des parties prenantes (les stakeholders) de l'américain Edward Freeman. Pour qu'une entreprise réussisse, il faut

créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, communautés qui entourent l'entreprise et investisseurs. Sans en oublier aucune. *"Nous avons voulu gommer cette idée idiote qui consiste à tenter de faire de l'industrie du contact"*, résume-t-il. Et c'est donc dans ce secteur si décrié des call centers qu'il a décidé d'innover en matière d'organisation et de management.

Pour repenser son organisation, l'entreprise a collaboré avec cinq laboratoires en sciences sociales. Et la réflexion s'est finalement concentrée sur les cinq points qui posent problème dans les call centers : l'uniformité, l'ambiance, le manque de liberté de mouvement, l'absence de collaboration et la mesure individuelle de performance. *"Ce sont souvent des espaces trop industriels dans lesquels les gens deviennent anonymes."*

"Ça sent bon le bois !"

Pour tout remettre à plat, Teletech a tout simplement ouvert en mai dernier un call center expérimental. Installé à Dijon, sur les lieux de l'ancien siège d'Amora, le 6e call center de Teletech est un laboratoire pour de nouvelles méthodes de travail, d'organisation, de management. Mais il est aussi en production avec de vrais clients dont [Veolia](#) et Merck et déjà une cinquantaine d'employés.

Le "Teletech Campus" est d'abord un lieu d'un immeuble de bureau d'un nouveau genre. Certains des plateaux de travail sont tout en bois. *"On oublie souvent ce sens qu'est l'odorat dans les ambiances de bureau. Et là, ça sent bon le bois,"* raconte fièrement Emmanuel Mignot. Teletech a aussi fait appel à des spécialistes de l'acoustique de concert pour qu'en lieu et place du brouhaha habituel règne le plus grand calme possible. *"Nous concevons et faisons fabriquer nos meubles, précise le PDG. Les bureaux ont 10 gabarits différents en bambou et s'assemblent à l'infini. Il n'y a donc pas deux espaces identiques. Ce qui donne l'impression qu'il y a moins de monde."*

Et si les call centers ne se cachaient plus ?

Et les employés peuvent aussi travailler ailleurs qu'à leur place habituelle : installé sur un gros coussin ou assis à l'extérieur, sur un banc de jardin... Mais pour cela les meubles n'ont pas suffi. L'entreprise a redéveloppé ses logiciels pour que les téléconseillers puissent les utiliser non seulement sur leur poste de bureau, mais aussi un netbook ou une tablette. Et sur les 8000 m² du bâtiment, l'entreprise en a même réservé 1500 pour un « espace pirate » qui sera aménagé par les collaborateurs.

"Le bâtiment est communicant, visible, avec une identité forte," continue Emmanuel Mignot. Important, mine de rien, de pouvoir s'identifier de cette façon à son entreprise, et non d'en avoir honte ! De nombreux call centers aujourd'hui ont plus l'allure d'entrepôts de marchandises que d'immeubles de bureaux. Et rares sont ceux qui arborent le nom de leurs propriétaires. Ici, le décor extérieur du campus est fait... de QR codes géants ! Qui fonctionnent, qui plus est. Certains renvoient par exemple sur des offres d'emploi.

La [Google](#) touch

"C'est notre vision du campus d'entreprise à la française" résume Emmanuel Mignot qui ne cache pas avoir passé beaucoup de temps à observer les modes de fonctionnement de Google à Zurich en particulier et s'être inspiré du géant californien. Et de certains de ses illustres

voisins. *"En février, je me rend chez un de nos partenaires américains qui développe une grosse plate-forme à Miami pour laquelle il a beaucoup travaillé avec [Apple](#), raconte le patron de Teletech."*

5 mois de formation initiale

Et comme chez les deux américains, le décor n'est pas le seul objet d'innovation, et donc d'expérimentation. Loin de là. *"Nous avons aussi changé le rôle de nos conseillers : ils deviennent acteurs de leur métier. Ils finissent par exemple les ébauches de dialogues avec le client que nous élaborons. Ils travaillent ensemble dans des espaces réservés à la collaboration. Ce sont eux qui déterminent leurs pauses..."* Sans oublier que les performances ne sont plus mesurées individuellement mais au niveau collectif pour chaque client.

Et Teletech International a aussi établi un programme de formation initiale de 5 mois contre tout juste quelques jours auparavant. Les conseillers apprennent leur métier de base mais surtout à gérer le stress, gérer les litiges... On leur enseigne le marketing, la politique de relation client, le monde des réseaux sociaux... *"Ils comprennent mieux ainsi quelle est leur place dans l'entreprise, ce qu'est un travail de qualité..."* Parcours de professionnalisation de 3 ans. *"Et il y a une évolution salariale et professionnelle ! On ne paie pas un expert avec 3 ans de relation client derrière lui comme un débutant."*

Une chaire d'innovation organisationnelle à l'IAE de [Bourgogne](#)

Il faudra attendre pour connaître les résultats de la toute récente expérience Teletech. Mais elle attise déjà l'intérêt. Le CHSCT de [La Poste](#) a ainsi demandé une visite du campus. Et depuis le début de l'année, Teletech International anime aussi une chaire de l'innovation organisationnelle à l'IAE de Bourgogne. *"Nous allons y parler RH, marketing, technologie, design, finance... Notre campus servira de socle à cette chaire, mais aussi de terrain d'expérimentation."* Et mieux encore si l'on en croit Emmanuel Mignot qui évoque la toute nouvelle motivation des équipes... *"Certains de nos conseillers ont par exemple googlisé les concurrents d'un de nos clients. Ils les ont comparés et ont finalement fait une proposition spécifique à cette entreprise pour sa gestion de clients, et... elle nous l'a confiée entièrement !"*

Emmanuelle Delsol