

Organisation : Teletech invente le centre d'appels humanisé

Par [Emmanuelle Delso](#) - Publié le 21 mars 2013 | [L'Usine Nouvelle n° 3323](#)



Plus qu'un call center, un laboratoire pour tester un management différent.

Teletech International teste un nouveau type de call center sur son site de Dijon. Au programme, autonomie et implication des salariés, cadre de travail agréable et nouveaux modes de mesure de l'efficacité.

Des bureaux façon Silicon Valley, une évaluation de la performance collective plutôt qu'individuelle, des rémunérations bien au-dessus de la moyenne... C'est un call center très atypique que l'opérateur Teletech International a inauguré en juin 2012, à Dijon. Avec des clients bien réels, comme Merck, Ricoh ou [Veolia](#), ce sixième site de l'entreprise a surtout vocation de laboratoire pour de nouvelles méthodes d'organisation, de management et de mesure d'efficacité. Car, ce n'est pas un secret, les centres d'appel reproduisent souvent une organisation digne des débuts de l'industrie : cadences infernales, appels chronométrés, contrôles permanents, conditions de travail pénibles et infantilisantes... pour un résultat finalement déplorable. Après deux ans de travail avec des groupes de chercheurs en sciences sociales, Emmanuel Mignot, le PDG et fondateur de Teletech International, et ses équipes ont fait le pari qu'améliorer les conditions de travail favorisera aussi le service rendu à ses clients. "*Nous avons voulu gommer cette idée idiote : faire du contact client une industrie*", résume-t-il. C'est ce qu'il teste, grandeur nature, à Dijon.

C'est dans l'ancien centre de recherche d'Amora qu'est installé le Teletech Campus. L'entreprise a volontairement choisi de s'implanter tout près du centre-ville historique. Le bâtiment blanc de 8 000 m² recouvert de QR codes est visible et identifiable. Niché entre deux cours d'eau et près d'un grand parc de verdure, il répond au souhait de proposer un cadre accueillant. À l'intérieur, quatre grands espaces dans lesquels travailleront à terme plusieurs centaines d'employés. Un seul est occupé à ce jour par une cinquantaine de personnes. Les bureaux, modulaires et en bambou, tranchent avec la monotonie habituelle des open space. Le confort acoustique est surveillé de près. Les employés peuvent choisir n'importe quelle place et même s'installer sur de gros poufs ou sur un banc, avec un portable ou une tablette. Les logiciels ont été en partie adaptés pour cet usage nomade.

Trois décisions atypiques

- Cinq mois de formation C'est une durée dix fois plus longue que d'habitude pour motiver et responsabiliser les conseillers en leur enseignant la stratégie marketing, les réseaux sociaux, la gestion du stress...
- Des postes de travail nomades Les conseillers peuvent choisir chaque jour le poste de travail qu'ils souhaitent dans des open space au look très Silicon Valley. Ils peuvent aussi s'installer sur de gros poufs ou sur un banc, avec un portable ou une tablette.
- Des indicateurs qualitatifs Teletech International a travaillé sur l'évaluation de "l'empreinte relation clients" à partir de dix indicateurs du "capital performance" : accessibilité de la marque, cohérence de l'image, pertinence et même éthique.

Implication et autonomie des conseillers

Ce cadre de travail particulier va de pair avec une radicale transformation de la gestion des ressources humaines. À commencer par le recrutement. Teletech le confie à des psychologues du travail de Pôle emploi qui sélectionnent les candidats sur leurs aptitudes plus que leurs diplômes. Dès leur arrivée, tous passent par cinq mois de formation. Bien plus que les deux ou trois semaines habituelles. L'idée ? Les impliquer davantage, en leur enseignant la relation client, la stratégie marketing, les médias sociaux, la gestion du stress, la reformulation et même l'art de manier l'humour à bon escient. *"De cette façon, les conseillers comprennent mieux leur place dans l'entreprise"*, explique Emmanuel Mignot. Ensuite, ils entament un parcours de professionnalisation de trois ans, par formations et concours internes successifs.

Mais Teletech parie aussi sur un élément généralement banni des call centers : l'autonomie des salariés. *"Plus on contrôle, moins on a de qualité"*, aime à répéter le PDG, provocateur. Sur le site de Dijon, ce sont les conseillers qui élaborent les scripts qu'ils liront au téléphone, avant validation par le client. Pour autant, Teletech n'a renoncé ni aux outils de mesure des appels, ni à l'écoute des conversations. *"Celle-ci est plutôt vouée à aider les conseillers en cas de problème et, quoi qu'il en soit, elle ne conditionne pas la rémunération mais l'accès à la formation continue"*, nuance le PDG. Les objectifs quotidiens et la performance de l'équipe, eux, sont affichés sur un Paperboard, au beau milieu des bureaux. Mais ce sont les conseillers qui le gèrent et la mesure est globale et non individuelle.

"Nous avons voulu gommer cette idée idiote : faire du contact client une industrie."

Emmanuel mignot, PDGde Teletech International

La rémunération n'a pas échappé à la réflexion. Entre la moyenne du marché des téléopérateurs, à 21 500 euros, et la fourchette de 30 000 à 37 000 euros établie par des cabinets de recrutement sur un profil de commercial sédentaire, Teletech a tranché. *"À 37 000 euros, nous ne pourrions pas lutter avec la concurrence, mais nous avons relevé le plafond de rémunération de nos conseillers à 28 000"*, explique Emmanuel Mignot. Rentable, même pour les clients, selon lui : des conseillers payés à ce niveau sont plus expérimentés, donc plus efficaces, et il en faut moins pour répondre à un même besoin.

Enfin, pour démontrer l'efficacité de son organisation, Teletech International a travaillé sur des indicateurs de performance pour ses clients, à mille lieues de l'inévitable coût de la minute de conversation téléphonique, repère du secteur. Il évalue ainsi "l'empreinte relation clients" à partir de dix indicateurs du "capital performance" sur lesquels il pourra agir ensuite : l'accessibilité de la marque, la cohérence de l'image, la pertinence et même l'éthique. Des notes obtenues au travers d'entretiens avec des clients de la marque passés ou non par le service clients, des prospects et des collaborateurs. Des nouveaux modes de mesure tout neufs, que Teletech n'a pas encore eu le temps d'appliquer pour démontrer que son intuition était la bonne. Mais sur des mesures plus classiques, le Campus de Dijon a déjà fait mieux que les anciens sites sur certains clients. Et une des entreprises a décidé de se passer de la mesure de la durée des appels. Une première petite victoire.