

## CLÉS

- 01 : « I-tab », sorte de réunion post-it permanente, dans la cafétéria de Davidson
- 02 : Visite d'un futur *open space* pour Teletech
- 03 : Salle de pause chez Davidson
- 04 : Réunion de conseillers Teletech
- 05 : Virginia Perussault, responsable recrutement et développement des compétences de Davidson



01



02



03



04



05

Un week-end ski, une descente en VTT, une terrasse *party*, une soirée opéra ou théâtre : ces activités naissent toujours d'une idée individuelle qui engendre un événement collectif. La formation est un autre élément de fidélisation, avec trois ou quatre séances de formation au siège chaque semaine, les thèmes étant soufflés par les salariés. Les formateurs sont des collaborateurs experts du sujet concerné, les cours sont accessibles en *e-learning* et sont en *self service* : chacun peut s'y inscrire, sans attendre l'accord de son manager. « D'une manière générale, tout est mis en œuvre pour faire émerger les idées d'amélioration : forums, boîtes à idées et i-Tab,

“Notre projet d'entreprise est de faire la démonstration qu'on peut manager une entreprise par une approche quasi exclusivement qualitative, plutôt que par des indicateurs quantitatifs.”

VIRGINIA PERUSSAULT

une sorte de réunion post-it permanente sur un grand écran près de la machine à café. Les initiatives sont systématiquement encouragées», poursuit Virginia Perussault. Afin de faciliter l'intégration, un système de parrainage met en relation un collaborateur aguerri avec un nouveau recruté, pour permettre ainsi à ce dernier d'avoir un point d'appui interne autre que son manager ou que le service administratif.

Rompre avec les habitudes de son secteur pour améliorer le quotidien de ses salariés, c'est aussi le choix fait par Emmanuel Mignot, PDG de Teletech International. Teletech est un opérateur de la relation

## CLÉS

“Lorsque nous baissons le niveau de contrôle, la performance se maintient, voire progresse. Nous transformons ainsi le cercle vicieux en spirale vertueuse.”

EMMANUEL MIGNOT,  
PDG DE TELETECH INTERNATIONAL

client multicanale: e-mail, chat, *social CRM* et animation de communautés, serveurs vocaux, et bien sûr téléphone. «Notre métier est pris dans un cercle vicieux lié aux économies budgétaires», explique-t-il. «Sous la pression des clients, les prix baissent, et dans une activité où les salaires représentent 70 à 80% des charges, la tentation est grande de recourir à la délocalisation des *process* et la création de scripts fermés ne laissant pas la moindre part d'autonomie au téléacteur. Ce système infantilisant rend le métier moins attrayant. Le consommateur final est peu satisfait, le donneur d'ordre non plus, ce qui accroît sa pression sur les prix.» La question était: comment en sortir ?

### Repenser les conditions de travail

La réponse trouvée par Teletech est originale. L'entreprise a travaillé avec des chercheurs en sciences sociales pour comprendre ce qui était attractif et répulsif dans ce métier. Conclusion: l'application au télémarketing de processus industriels, avec pour corollaire l'uniformité des locaux, la «mise en batterie» des téléacteurs, l'utilisation systématique d'indicateurs de performance sont contre-productifs. «Nous avons donc travaillé sur l'atmosphère de nos locaux», poursuit Emmanuel Mignot, «avec notre propre département de design et le cabinet néerlandais MVRDV, qui a donné toute la mesure de son talent dans la réhabilitation de l'ancien laboratoire de recherche d'Amora à Dijon.» Tournant le dos à la standardisation des espaces,

## — LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS UNE PRÉOCCUPATION CROISSANTE DES ENTREPRISES —

4,8  
10

C'est la note moyenne de qualité de vie au travail donnée par les cadres.



71%

des salariés continuent à consulter leurs mails professionnels le soir ou pendant leur période de congés, et 76% pensent que les technologies mobiles ont un impact globalement négatif sur leur vie personnelle.

57%

des salariés considèrent le sentiment de surcharge de travail (urgence, délais, échéances...) comme la source principale du stress professionnel.

76%

des salariés estiment que la reconnaissance du travail est le principal levier d'influence sur la qualité de vie au travail, et se manifeste à travers le respect, l'écoute et l'équité. Ce sont ensuite le contenu du travail (47%), le mode de management (46%) et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (46%) qui sont considérés comme des facteurs clés du bien-être au travail.



88%

des salariés jugent perdre leur temps en réunion.

7  
10

C'est la proportion de salariés déclarant ne pas se sentir reconnus à leur juste valeur.

Source: Deloitte, *Qualité de vie au travail*, avril 2015

cinq plateaux de 120 postes chacun ont été conçus: ici, c'est la ruelle, un espace de 8,50 m de hauteur sous plafond, doté de puits de lumière où pendent quatre immenses lustres; là, c'est l'embarcadère et ses deux ponts de bois brut; plus loin, les tribunes, conçues comme un village perché, où serpente un chemin reliant les différents plateaux. Les collaborateurs sont incités à changer de place quand ils le souhaitent, ce que permettent les applications logicielles maison. Des surfaces de travail spacieuses – 15m<sup>2</sup> par conseiller – et un mobilier adapté: Teletech est le premier hébergeur de centre d'appels à avoir conçu et développé sa propre ligne de mobilier.

Un cadre de travail agréable, c'est bien, et le cercle vertueux commence à se mettre en place: les candidatures se multipliant, le recrutement peut être plus sélectif. L'attractivité de l'entreprise repose aussi sur le programme de formation des nouveaux entrants, qui s'échelonne sur quatre mois et demi, quand, dans la profession, la formation dure souvent trois jours. Travail sur la voix, l'écoute, la gestion du stress, l'humour, cours de marketing, de théâtre, de yoga, de dactylo, formation aux nouveaux appareils numériques: rien n'est laissé au hasard pour construire une relation de confiance avec les salariés.



## CLÉS



01



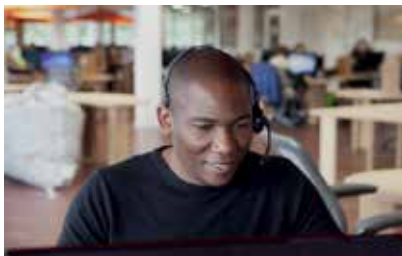
02



03



04



05

Ils réussissent, et leur montée en compétence est très rapide. Teletech Campus, le centre de Dijon, fonctionne ainsi comme un centre d'expertise pour réinventer les centres d'appel, en s'éloignant du modèle industriel qualité-contrôle. «Lorsque nous baissions le niveau de contrôle, la performance se maintient, voire progresse», conclut Emmanuel Mignot. «En jouant sur chaque maillon de la chaîne, nous transformons le cercle vicieux du télémarketing en spirale vertueuse.»

### Former, écouter, accompagner

On retrouve chez Aktisea, une entreprise adaptée employant au titre de ce statut

- 01 : Teletech est le premier centre d'appel à avoir développé sa propre ligne de mobilier
- 02 : Campus Teletech, premier bâtiment communicant au monde avec ses QR Codes actifs
- 03 : *Open space* chez Aktisea
- 04 : Chez Teletech, les collaborateurs peuvent changer de place quand ils le souhaitent
- 05 : Téléconseiller chez Teletech

plus de 80% de salariés en situation de handicap, le même souci du développement des collaborateurs. La société qui compte 35 collaborateurs, propose aux entreprises une plateforme de services



# 64%

**DES SALARIÉS ASSOCIENT LA QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE AU RESPECT, 58 % À LA RECONNAISSANCE.**

Source : sondage TNS-Sofres, *Concilier sa vie professionnelle et sa vie privée*, juin 2014

autour de quatre pôles : missions administratives, marketing, commercial, et formation. Ses deux fondateurs ont construit un projet d'entreprise humaine et performante. Leur conviction : la formation est essentielle, et commence dès l'intégration pour se poursuivre tout au long de la carrière dans l'entreprise. «Chaque nouvel entrant est accueilli par un parrain et bénéficie d'une formation complète dans la dimension métier et celle du développement personnel», précise Héléne Vaillant, responsable des ressources humaines et de la qualité. Deux fois par an, une évaluation du bien-être au travail est réalisée, pour comprendre comment le salarié se sent dans son environnement de travail, qu'il s'agisse de l'ambiance, de l'intégration dans l'entreprise, de la compréhension de ce qu'on attend de lui, mais aussi du cadre de travail physique. L'entreprise se caractérise aussi par la grande proximité de la direction avec le reste des équipes. Tous les sièges sont identiques, celui du patron comme du salarié : la hiérarchie est invisible. Les collaborateurs sont polyvalents : travaillant en mode projet, ils peuvent appartenir à différentes équipes simultanément, et passer de l'une à l'autre dans la même journée. Une zone de repos en mezzanine avec transats et faux gazon, permet de décompresser. Les anniversaires et les célébrations sont réguliers, l'humour étant