

## Tribune libre

« En contact N° 22 » - Été 2004



### LA FORMATION EN CENTRE D'APPELS : LES TÉLÉCONSEILLERS AUTEURS ET ACTEURS DE LEUR FORMATION

Le métier de la relation clientèle à distance s'apprend encore « sur le terrain », même si quelques formations diplômantes commencent à éclore dans les universités et les écoles françaises. C'est donc par la formation continue que les entreprises peuvent et doivent professionnaliser le métier.

**Que propose la formation classique ?** Excepté les formations initiales « produits » réalisées en interne et qui sont généralement de qualité, la formation prodiguée sur le thème de la relation à distance se réduit encore trop souvent à des modules théoriques sur des thèmes rebattus : « Discours et attitude au téléphone », « Le rédactionnel par mail », « Gérer les réclamations » et l'inévitable « Sourire au téléphone ». Il s'accompagne de plus en plus, il est vrai, d'une « piqûre de rappel » trois semaines après ou, mieux, d'un accompagnement par la hiérarchie directe... Les besoins en formation sont définis en amont par les ressources humaines ou le responsable de service. Avec un peu de chance, l'avis de l'encadrement direct aura été pris en compte : cela

reste exceptionnel ! Lorsque les téléconseillers regagnent leur poste de travail, ils sont de nouveau happés par le quotidien. Les superviseurs — même s'ils ont suivi le stage — ne peuvent pas toujours être complices des nouveaux apprentissages : on leur demande d'avoir les yeux rivés sur le niveau de service et ils pensent (à tort !) que quantitatif et qualitatif sont incompatibles. Les téléconseillers doivent se remettre bien vite dans le moule... Les bénéficiaires auront été de courte durée, quelle qu'ait été la qualité de la formation. Caricature ?

**Ce modèle ne répond plus aujourd'hui aux besoins des plateformes de relation à distance.** Les téléconseillers sont devenus des « Télévendeur en réception et émission d'appels délivrant une information de niveau 1, spécialistes des télécoms » ou des « Chargés de clientèle en émission d'appels spécialisés en recouvrement dans l'univers de la VAD », ou des « Télécommerciaux en réception et émission d'appels, pour prise de commandes et vente additionnelle, spécialistes du tourisme » ou des « Hot-Liner sur matériel technique du secteur médical », ou des « Écouteurs en assistance psychologique », etc. Si le point commun de tous ces métiers est bien *la relation à distance*, le niveau de contenu des entretiens, la complexité des procédures de traitement, la subtilité de la relation en fonction de la cible et du contenu du message, varient considérablement d'un métier à l'autre.

**De quoi rêvent les téléconseillers ?** Les avez-vous interrogés sur ce dont ils rêvent en matière de formation professionnelle ? Alors, écoutez, tendez l'oreille... Ils vont probablement commencer par vous dire qu'ils ne sont pas suffisamment reconnus dans leur métier, qu'ils voudraient bien évoluer, qu'ils n'ont pas beaucoup d'initiative, que l'information ne circule pas et peut-être se demandent-ils même ce que font les superviseurs toute la sainte journée !

**Rendre les téléconseillers auteurs et acteurs de leur formation : la gestion de projet.** C'est pourquoi il est aujourd'hui nécessaire d'aborder la formation professionnelle continue sous l'angle de la gestion de projet. Cela ne prend ni plus de temps ni plus d'argent car le retour sur investissement est sans commune mesure avec la formation classique. Cette nouvelle forme d'apprentissage répond à deux exigences : l'accroissement du niveau de performance et le maintien, voire le renforcement de la motivation et de l'implication des équipes. C'est en sortant les équipes du poste de travail et en leur donnant *une responsabilité* sur leurs apprentissages, et plus loin sur leur métier, que l'on répondra le mieux à leurs besoins. Ces moments hors poste de travail, dont la durée doit être strictement contrôlée afin de ne pas nuire à la production, doivent demander un travail précis, normé par des objectifs clairs. C'est en cela

que le responsable de projet, de préférence extérieur, doit s'impliquer totalement dans la démarche pour préparer et optimiser au maximum le travail des téléconseillers. Les superviseurs doivent être également auteurs et acteurs de la formation de leurs équipes et de leur propre formation, selon le même schéma. La formation des téléconseillers doit se faire via la hiérarchie directe. Le responsable de plateau ne peut pas ne pas être impliqué, lui aussi. Sans l'implication opérationnelle de la chaîne hiérarchique et la complicité du service des ressources humaines, les apprentissages resteront ce qu'ils sont aujourd'hui : un éphémère dont on ne retient que 10%.

**Quels bénéfices ?** Les bénéfices immédiats : des apprentissages vraiment adaptés aux besoins actuels et moyen terme qui permettent une intégration réelle des nouvelles connaissances et une application immédiate sur le poste de travail, en complicité avec les superviseurs. Les bénéfices à moyen terme : des équipes plus impliquées et plus responsables, des réflexes de gestion de projet permettant d'intégrer des initiatives, *un taux de turn-over mieux maîtrisé*. Le simple cadre de l'apprentissage théorique est largement dépassé... : on touche ici au pilotage-même des ressources humaines en centre d'appels.

**Et concrètement, comment ?** En prenant appui sur une véritable expertise : la relation client et les ressources humaines doivent être le fondement de l'expertise du responsable de projet. En permettant aux équipes (cadres, agents de maîtrise et employés), d'acquérir des réflexes de gestion de projet à travers une approche participative et la création de lieux d'échanges. En favorisant la disponibilité des acteurs de la formation par l'intégration du projet dans les priorités du service. Il s'agit bien, en effet, de gérer la formation professionnelle continue comme un véritable projet de service. Hormis les domaines de connaissances traités, les objectifs de l'action, les personnels intéressés..., il faudra répondre aux questions des objectifs opérationnels et « stratégiques », des éléments fédérateurs, de l'assurance qualité, de l'organisation d'ensemble, de la prise d'initiative, du rôle de chacun, des circuits de communication de l'information... Ces questions doivent être débattues lors d'un comité de pilotage composé de téléconseillers, de superviseurs, du responsable de la plateforme et d'un représentant des ressources humaines. Alors, la partie opérationnelle de la construction de la formation peut commencer.

Nathalie-Marie Salvy de Grimal  
Fondatrice du réseau Téléprofil  
06 12 90 40 00  
salvydegrimal@teleprofil.com