

Redonner de l'autonomie aux managers de proximité, favoriser le plaisir au travail... quelques pistes de travail selon Téléprofil



Nathalie-Marie de Grimal
Téléprofil

Plus que de travailler sur des pratiques ou des techniques de motivation — mais elles existent —, nous devons sans doute et avant tout faire évoluer l'état d'esprit ou la posture des managers de proximité, et plus loin celle des directions opérationnelles et des directions générales. La toute première question à se poser est celle-ci : quel est l'objectif de l'entreprise et en quoi la motivation de ses collaborateurs l'intéresse-t-elle ? On peut imaginer, en parlant des services clients au sens large (vente, SAV, gestion, réclamations, hotline, prise de commandes...) que l'objectif premier est d'ordre quantitatif : taux d'accessibilité, pourcentage de vente, taux de satisfaction client, taux de concrétisation... Très bien. Comment intégrer l'idée même de motivation au cœur de cette question de la productivité ?

Le risque (et nous le constatons fréquemment dans les services clients avec lesquels nous travaillons) est que la motivation des collaborateurs prenne uniquement sa source sur ces indicateurs quantitatifs. Or, ce sont des indicateurs de résultats et non de mise en œuvre. C'est là que le bât blesse car la motivation prend sa source avant tout sur la base d'indicateurs de mise en œuvre. Et cette confusion génère des paradoxes que les collaborateurs en ligne mais aussi les managers de proximité et les directeurs de service ont bien du mal à gérer.

Pour répondre à des indicateurs de résultats de plus en plus exigeants (le client final veut tout et tout de suite, les entreprises doivent rendre de plus en plus de comptes à leurs actionnaires), les collaborateurs des services clients doivent développer de plus en plus de talents. En plus des compétences techniques utiles au contenu de la réponse en ligne, le téléconseiller — pour prendre ce terme générique — doit avoir un bon niveau de culture générale, une bonne maturité relationnelle, une bonne résistance au stress, une excellente capacité d'adaptation... La liste est longue et les descriptions de poste sur ces fonctions nous laissent à penser que le téléconseiller est Superman ! Pourtant, au poste de travail, la prise d'initiative est réduite : comment alors motiver les collaborateurs sur le long terme ?



Gérer les paradoxes

«... Le travail donne du sens à leur vie [aux français] mais par le même temps il semble tellement plein de non-sens dans la façon dont il s'organise au quotidien qu'il en devient absurde * ». Notamment, le paradoxe du « quanti » et du « quali » sur les plateaux de réception d'appels n'est que rarement résolu. Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont assimilés comme des vases communicants (« si je me concentre sur l'un, je fais chuter l'autre », et il s'ensuit une culpabilité chronique des personnels en ligne) alors qu'ils devraient être compris comme pile et face d'une même pièce de monnaie. Gérer les paradoxes, c'est avant tout les repérer puis agir à deux niveaux, stratégique et opérationnel.



Redonner du pouvoir

Les managers de proximité, garants de la motivation au quotidien, ont fort à faire pour maintenir leur rôle hiérarchique. Certains experts du travail se posent même la question de la pérennité du métier de manager. Dans une étude réalisée par la Cegos sur les pratiques managériales en Europe, on constate que « d'un côté, les managers passent relativement peu de temps à encadrer et de l'autre leur travail n'est pas fondamentalement jugé sur cette faculté... ». On apprend également que « 89 % [des managers interrogés] déclarent être jugés sur leur performance opérationnelle à partir d'objectifs quantitatifs », probablement les fameux indicateurs de résultats. Ne serait-il pas temps de redonner aux managers une visibilité sur les enjeux du service, des moyens de manager de façon opérationnelle ainsi que de favoriser leurs compétences managériales ? Bref, n'est-il pas temps de leur permettre d'assumer leur fonction à part entière ? Nous constatons tous les jours chez nos clients que c'est bien au travers du management de proximité que chaque collaborateur peut s'exprimer, se recentrer, progresser et s'épanouir (et donc être objectivement productif). C'est bien le manager qui donne le cadre nécessaire au quotidien et sans lequel le collaborateur se perd, se démotive.

Enfin, les bonnes pratiques et techniques

Créer et maintenir la motivation des salariés en service clients passe par la prise en compte objective de l'ensemble des compétences qu'ils mettent en œuvre. Cela s'obtient grâce au management par objectifs et à la prise en compte des potentiels individuels. Grâce aussi à la remise en cause des grilles et des procédures soit disant incontournables mais qui in fine établissent entre les téléconseillers et leurs clients des relations caricaturales, souvent creuses et finalement peu productives. Mais ceci est une autre histoire...

* Lire l'excellent article de Pierre Sutter, psychologue du travail — <http://blog.marslab.com/Billets/2010/trim0110/101101billetreenchantersontravail.php>

Restaurer la proximité

On confond souvent « proximité » et « affectif ». La proximité telle que nous la pensons est le fait de traduire clairement les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, de rendre la stratégie proche de ceux qui la mettent en œuvre. Permettez-moi une parenthèse : l'affect existe en soi et plutôt que de le refouler, il est nécessaire de le prendre en compte dans l'univers professionnel. Pour revenir à la proximité, quand la direction exige un taux d'efficacité de 90%, on demande simplement aux téléconseillers d'atteindre ce résultat. Or, le paradoxe, là encore, est que ce résultat traduit l'efficacité d'une organisation dont les collaborateurs ne sont pas maîtres. Apporter de la proximité, c'est donner aux managers les moyens opérationnels

d'atteindre les objectifs stratégiques. Dans notre exemple, comment les téléconseillers peuvent-ils œuvrer chacun à l'atteinte du taux d'efficacité ? Grâce à leur manager qui les aidera à trouver des leviers sur l'ensemble des compétences et des talents qu'ils auront à déployer. Encore faut-il que la liste exhaustive de ces compétences soit établie, connue de tous et réaliste (souvenez-vous de Superman !).



Favoriser le plaisir



Sans aucun doute, s'exprimer, se recentrer, progresser et s'épanouir nécessitent de renouer avec la notion de plaisir. C'est avec joie que nous voyons cette notion de plaisir fleurir dans le vocabulaire des acteurs du monde du travail. Se lever le matin en se disant « chouette, je vais au travail » est aujourd'hui plus qu'un luxe, une chimère. Pourtant, en réintégrant cette idée du plaisir, en faisant en sorte qu'elle ne soit plus taboue et que le droit au plaisir soit non seulement possible mais favorisé, on touche au point fondamental de la motivation des personnes.