

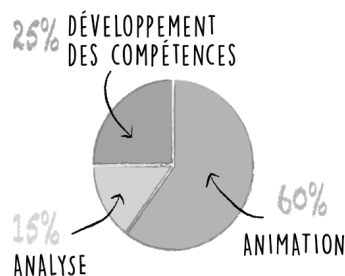
Organisation des missions dans la journée

Revenons maintenant à notre journée type...

Durant une session de travail, le responsable d'équipe est tantôt analyste, tantôt animateur, tantôt formateur. Aucune de ces trois missions ne peut être écartée ou réalisée au détriment d'une autre. En revanche, elles ont des durées très différentes et s'imbriquent selon une logique précise. L'analyse de l'activité, tout d'abord, rythme votre travail, par sa fréquence. Comme nous l'avons vu plus haut, le coup d'œil sur les indicateurs « à chaud », chaque 30 mn, permet une analyse en continu. Cependant, cette analyse doit prendre peu de temps.

Le coaching de montée en compétence s'organise quant à lui sur des moments précis, lorsque vous êtes disponible pour vous intéresser aux individus et non plus à l'équipe dans sa globalité. Ayez toujours en tête qu'une équipe qui doit livrer du résultat n'y arrivera pas seule. Elle a besoin de stimulants ! Il faut en permanence s'assurer que chacun est engagé pour pouvoir vous intéresser à un collaborateur en particulier. La montée en compétence d'un collaborateur se réalise donc quand l'équipe a pris son rythme. Cependant, votre expertise et votre statut justifient parfois que vous soyez sollicité pour conseiller sur des cas complexes. La logique d'un centre de contacts veut que la procédure ait prévu le traitement de ces cas marginaux. Il faut bien sûr savoir y répondre, aller chercher l'information, ou escalader un dysfonctionnement, rapidement pour garder votre concentration sur le collectif.

Vous l'avez compris, l'animation prend la part belle. Elle est omniprésente très fortement en début et en fin de *Shift*. Si on devait quantifier la part de chacune de ces missions dans la répartition du temps consacré aux conseillers, alors on arriverait sûrement au résultat suivant :



Plus de la moitié du temps est consacré à l'animation. Ce pourcentage surprend ou choque la majeure partie d'entre vous, et pourtant...

Le cycle de performance naturelle

Revenons sur l'environnement du centre de contacts, et sur notre rapport au travail pour mieux expliquer cette répartition. Sur les plateaux, les *Shifts* font en général 3h30. Ils peuvent être plus courts, rarement plus longs : le travail sur informatique nécessitant une pause pour décontracter les jambes et les yeux, au plus tard 4h après la prise de poste. Les sessions de travail sont donc en général planifiées sur deux fois 3h30 par jour, avec une pause déjeuner au milieu.

Le conseiller lui, prend son poste le matin, après s'être plus ou moins bien réveillé, s'être énervé ou pas après son conjoint, ses enfants ou son voisin, avoir glissé ou non dans les escaliers... Après ce parcours du combattant quotidien, il retrouve son environnement professionnel, son casque, son écran et son clavier. Il lance ses outils puis les premiers entretiens vont lui chauffer la voix, les doigts et les méninges. Il trouve son rythme de performance après 1h... voire plus s'il tombe sur des interlocuteurs qui ont vécu le même réveil que lui.

Plus sérieusement, considérons que l'adaptation nécessaire au poste de travail après une phase de détente ou de repos et le rodage qui s'en suit prend 1h.

Après cette première heure de chauffe, et hors accident, le conseiller pourra maintenir cette performance pendant un peu plus d'1h30. La machine est lancée, elle a trouvé son rythme de croisière, le conseiller a vécu les premiers succès qui lui permettent de prendre confiance. Il est dans un cercle vertueux pour maintenir des résultats élevés de manière autonome.

Cependant, une heure avant la fin de la session, la routine s'est installée. Le conseiller commence à se lasser de répondre aux mêmes questions, il a du mal à entrer dans l'échange sincère. Il tend vers un peu moins d'empathie, approfondit moins les attentes de ses clients, propose des solutions standards, cherche des raccourcis. Il peut faire tout l'inverse de

ce qui fait la valeur de notre métier. Ses résultats peuvent naturellement s'engager vers une chute vertigineuse.

Par ce cycle, qui est complètement humain et quasi universel, le meilleur conseiller peut se rendre coupable du pire, souvent même à son insu. N'oublions pas que le téléphone, tout comme le tchat, sont des outils transparents. Ils laissent transparaître les émotions, la fatigue ou la lassitude, et les amplifient même parfois. Outre la perte de résultat, ces fins de session en roue libre dénotent une absence de professionnalisme. Avec l'exigence croissante des consommateurs, votre encadrement de l'équipe est indispensable. Chacune de vos missions doit être réalisée à bon escient, et surtout au bon moment. Concentrez-vous tantôt sur l'une, puis lâchez-la pour revenir motiver ou remotiver l'équipe.

Vous venez de comprendre pourquoi l'animation est prédominante dans la mission du responsable d'équipe. Par vos actions, vous devez chercher à accélérer, à accompagner ou à raviver la performance de chacun : sur la première heure, en stimulant l'éveil, sur la dernière heure, en remotivant les conseillers pour maintenir leur performance. Entre les deux... assurez-vous de n'avoir laissé personne sur le bord du chemin.

Cela laisse évidemment peu de place à la multitude de tâches souvent attribuées au responsable d'équipe dans les centres de contacts : l'escalade systématique des cas hors process, la formalisation de rapports statistiques, la consolidation de bâtonnages, par exemple.

Vous noterez qu'il est bien écrit « tâches » et non pas « missions », ce qui présage de la recommandation suivante pour leur prise en charge : si elles ne peuvent être automatisées, alors elles doivent être confiées à une fonction administrative mais, de grâce, laissons le manager faire son boulot de manager.

Influer positivement sur le cycle de performance naturel du conseiller

L'enchaînement des missions sur une session vise à influencer positivement, donc à modifier le cycle de performance naturel du conseiller. C'est la clé pour l'obtention de résultats. Nous allons voir maintenant comment

organiser sa session de 3h30 pour optimiser la performance de chacun, y compris la vôtre.

En préambule, rappelons qu'il n'y a d'intelligence dans l'action que s'il y a contrôle en cours. Assurez-vous fréquemment que vous maîtrisez votre activité et que rien ne vous échappe. Ceci nécessite un relevé fréquent de vos indicateurs « à chaud » comme nous l'avons vu plus haut : il s'agit de visualiser les performances individuelles et collectives, et de les analyser toute les demi-heures ! Cette action prend, à chaque fois 3 mn (5 tout au plus, 7 pour les débutants), mais elle rythme votre travail et, en vous fournissant un feed-back immédiat sur vos actions, vous permet d'orienter vos actions des prochaines demi-heures.

La session type du responsable d'équipe est donc ponctuée de sept moments d'analyse de l'activité, le premier 30 mn après le début de session et le dernier à la fin du *Shift*.

Intéressons-nous à présent à la première heure de production. Nous avons établi plus haut que le besoin d'animation intervient dès la prise de poste : il faut plus ou moins 1h à un collaborateur, à partir de sa prise de poste, pour atteindre son niveau de performance optimal. Votre rôle durant cette phase est d'accélérer le démarrage :

- En accentuant les traits de l'univers professionnel (rappel d'objectifs, félicitation du collaborateur ayant obtenu le premier résultat, recherche du premier échange parfait)
- En animant et stimulant l'équipe par votre présence, vos actes et vos paroles.
- En utilisant les bons leviers, vous pouvez réduire cette phase de moitié : l'équipe atteint alors son plein régime d'efficacité en 30 minutes au lieu d'une heure.

Attention cependant : cette accélération n'étant pas naturelle, la phase d'animation doit donc se prolonger sur les 30 minutes suivantes, afin de conforter l'élan pris ! Gardons en tête que chacun ne réagit pas de la même manière et que votre équipe de 12 conseillers est constituée d'individualités qui se mettent dans le mouvement progressivement, à leur rythme, et qu'en 30 minutes, il est évident que vous ne les avez pas tous complètement engagés.

Finissez ce travail qui clôt une première heure plutôt physique pour, une fois l'équipe lancée, vous concentrer sur la montée en compétence de vos équipes, sous la forme de débriefs spot.

Vous disposez pour cela de 1h30 par session. Ce temps étant lui-même décomposé en 3 tranches de 25 à 30 mn pendant lesquelles vous effectuez des accompagnements individuels. Chaque tranche est bien sûr ponctuée d'une relève des résultats et de quelques minutes d'animation pour stimuler l'équipe.



Pour chaque débrief, il va falloir choisir un ou plusieurs collaborateurs à écouter en live et à débriefer immédiatement après. Vous auditez donc de 3 à 6 collaborateurs par session de 3h30, soit 1 à 3 par tranche de 30 mn, mais lesquels ?

Bien que de nature similaire, ces 3 périodes s'adressent à 3 populations différentes.

Voici une astuce pour orienter vos choix, qui doit vous permettre de garantir vos résultats de fin de session :

Pour les premières 30 minutes, l'idéal est de vous concentrer sur le ou les collaborateurs qui ont raté leur démarrage, ceux qui sont en deçà de leur performance habituelle. Faciles à identifier visuellement, mais à confirmer par les résultats tangibles donnés par la console de supervision. Ce choix de collaborateurs est important en début de session : la correction d'un mauvais démarrage pris tôt permet de les engager à leur niveau réel et de vous garantir qu'ils livrent leurs résultats.

Ce travail vous mène à 1h30 du début de la session. Vous êtes maintenant parfaitement assuré que tous vos conseillers sont dans les meilleures dispositions pour atteindre leurs objectifs et avez corrigé les mauvais départs.

Vous trouvez alors un peu de temps pour vous atteler au travail de fond. Dans les 30 minutes suivantes, corrigez les défauts plus structurels de l'équipe, avec les collaborateurs en retrait, qui ont besoin d'un accom-

pagnement plus intense sur des points mal acquis. Ces collaborateurs ont été identifiés en amont sur leurs performances antérieures : ils font l'objet de votre plan d'actions hebdomadaire. Le travail à réaliser avec chacun est identifié : les écoutes servent d'illustrations. On travaille donc les points structurants, que le conseiller a vu en formation mais pas encore acquis. Ces accompagnements peuvent prendre du temps, surtout s'il s'agit de nouveaux collaborateurs. La demi-heure sera concentrée sur 1 conseiller, 3 au maximum.

Enfin, il faut préparer le sprint de la dernière heure, durant laquelle vous devez aller chercher et stimuler l'énergie de chacun. À nouveau un travail physique important, facilité si les bons éléments accompagnent le mouvement. Pourquoi ? Parce que les résultats appellent les résultats et que c'est encore plus vrai dans les centres de contacts. La proximité des intervenants fait qu'un succès enchaîne sur un autre, puis un autre (et ainsi de suite).

Outre la montée en compétence des équipes, l'objectif de cette troisième demi-heure de débrief spot, est de vous occuper des bons éléments qui vont servir d'appui à l'animation à venir, celle de la dernière heure de production.

Attention cependant à la teneur de ces accompagnements. Tout d'abord, gardez en tête que nous parlons à des *Best*. Ils portent une part significative des bons résultats de l'équipe et connaissent l'activité au moins autant que vous (du moins en sont-ils convaincus) ! Il est donc flatteur de les féliciter sur le traitement remarquable d'une objection ou d'une insatisfaction, surtout publiquement. Logiquement, comme il s'agit de vos meilleurs éléments, vous avez moins de choses à leur dire, vous pouvez donc accompagner plus de collaborateurs : jusqu'à 4 conseillers en écoute sur cette tranche. Plus vous en accompagnez, plus vous montrez



de l'intérêt à vos meilleurs éléments, plus ils seront valorisés, plus ils seront votre appui sur la fin de session.

Ces écoutes des meilleurs doivent vraiment être réalisées à chaque session, même s'il existe plein de bonnes raisons de les laisser tranquilles. Vu leurs apparents bons résultats, on a tendance à s'intéresser et à s'occuper des autres. L'expérience prouve que les écarts, y compris positifs, doivent être analysés. Ils peuvent masquer de mauvaises pratiques, à recadrer rapidement. Il faut donc veiller aussi à la qualité du discours de vos meilleurs éléments chaque jour, pour installer une performance exemplaire sur leur travail. Ils vous en seront reconnaissants.

La fin de session approche à grands pas. Nous sommes désormais à 1h de la pause, les signes de lassitude ou de fatigue commencent à apparaître sur les visages. Place à de nouvelles techniques d'animation pour stimuler le meilleur de chacun...

Vous avez de la chance, le meilleur, ils ont montré qu'ils en sont capables lors des dernières heures ! L'objectif est de les éloigner d'une routine et de leur donner de l'intérêt à se dépasser.

Cette dernière tranche doit être la meilleure de la session. Objectivement, tous les signaux sont au vert : les conseillers sont bien échauffés, ils maîtrisent l'actualité de leur activité, ils ont un flux constant qui les alimente. Il faut émuler et communiquer de la bonne humeur, donner du plaisir à travailler. Vous allez donc consacrer entièrement cette dernière heure à l'animation.

Écoutez votre bon sens et votre intuition

Les durées ci-dessus sont bien sûr des temps moyens. Chaque individu est unique. Le rapport à la performance de chacun est fonction de sa résistance à l'effort, mais aussi de la pression, interne et externe, à laquelle il a déjà été soumis depuis le début de la journée.

Tout en gardant l'organisation générale présentée ci-dessus, vous pouvez adapter les durées en fonction de votre ressenti du terrain : observez les visages de vos conseillers. D'autres paramètres peuvent influencer. Le flux d'appels, par exemple, peut chambouler votre organisation : s'il est fort,

privilégiez l'animation, s'il est faible, cela vous laisse plus de temps pour la montée en compétence de vos équipes.

La journée type du responsable d'équipe se vit en temps réel : à vous de l'adapter en le gardant à l'esprit !

