

Date : 16/09/13

Comment faire progresser ses conseillers ?

Par Marie-Juliette Levin,

Les métiers de la relation client mettent régulièrement en avant la promotion interne et les évolutions de carrières. Comment repérer les meilleurs éléments et les faire progresser ? Retour d'expériences et conseils de professionnels du secteur pour y parvenir.

Un conseiller devenu superviseur. Un responsable de plateau devenu responsable de centre d'appels... monter les échelons dans le secteur de la relation client est chose possible. C'est d'ailleurs le meilleur investissement possible pour un directeur de centre, pour éviter le turnover. Il faut pour cela être à l'écoute, mettre en place un parcours de progression en interne et prévoir plusieurs étapes de validation des expériences. Traditionnellement attaché à proposer des parcours professionnels variés et de réelles perspectives de promotion interne, le secteur est passé maître en détection et accompagnement des forts potentiels. Mais en la matière rien n'est laissé au hasard. Trouver la perle rare nécessite du temps et la mobilisation de nombreuses compétences.

1- Évoluer avec le marché

Les centres d'appels ne sont plus choisis par défaut par les candidats. On y entre pour suivre un parcours professionnel adapté à ses compétences. Le dernier Baromètre social de la Relation Client en fait état, puisque 36% des sondés indiquent vouloir rejoindre un centre de relation client internalisé pour acquérir de nouvelles compétences, et 52% de ceux qui souhaitent faire carrière dans un centre d'appels veulent évoluer en management. " Il y a des opportunités qui n'existaient pas avant. Les activités se diversifient dans les centres d'appels. La digitalisation rend le métier des conseillers à distance plus riche. FAQ sur les sites, animation de tchats ou de communautés, les besoins des clients évoluent... ", témoigne Nicolas Diquéro, p-dg d'Acemis conseil. Du coup, le contexte se prête bien à des évolutions de carrière davantage orientées vers le conseil, y compris via la formulation de réponses écrites. En parallèle, les directeurs de centres peuvent s'appuyer assez vite sur des profils plus solides, car le niveau de compétences

Évaluation du site

Actionco s'adresse aux dirigeants d'entreprises désirant optimiser leurs forces de vente. Ainsi des news, des fiches pratiques, des contrats types, un annuaire des prestataires, etc.

Cible
Professionnelle

Dynamisme* : 19

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

augmente. Environ 80% des conseillers ont un "bac+2". Mais cela implique aussi de répondre de façon pertinente aux attentes de ce public qui souhaite se former, progresser et monter un plan de carrière autour des métiers des services clients. Mieux formés, les candidats deviennent plus exigeants en termes de perspectives d'évolution.

2- Établir une feuille de route

Accompagner un collaborateur implique de suivre de près son évolution. Pour cela, il convient de mettre en place un parcours de professionnalisation en interne ou confier cette tâche à un prestataire extérieur. " À partir d'une fiche de poste et d'un référentiel de compétences, nous mettons en place trois éléments d'évolution d'un salarié : les résultats atteints dans sa mission, l'avis de son N+1 sur sa motivation et son implication ainsi qu'une série de tests et de mises en situation afin de mesurer son savoir-faire et ses appétences. Un entretien individuel annuel permet de faire un point complet, et tous les mois, on valide la mobilité interne ", explique Loïc de Villers, dg **TeleRessources** . Idem pour Randstad. " Nous organisons régulièrement une revue des talents avec l'entreprise et le collaborateur afin d'avoir un regard croisé sur l'expérience. Passer de conseiller client à superviseur peut aller très vite. Pas plus d'un an et demi ", témoigne Patrick Vanoli, manager centre expert. Le niveau de professionnalisation augmente et il est normal qu'un conseiller client ait envie d'évoluer au bout de deux ans et demi.

3- Faire émerger les talents

Les techniques pour détecter les meilleurs profils sont variées. Cela commence dès le recrutement avec des critères de sélection liés au comportement, à la diction, à la capacité d'adaptation. La deuxième phase se mène en interne. Chez Vivetic, centre de relation clients implanté à Madagascar depuis 15 ans, chacun des 1 000 collaborateurs (dont 20% sont des cadres et parmi ceux-là 50% sont issus de promotion interne) voit ses performances évaluées tous les mois et tous les ans. " Pas moins de quatre heures par semaine sont dédiées à la formation. Par ailleurs, nous avons mis en place un programme pour les cadres à potentiel et une certification de middle management ", explique Anne Laratte, dg de Vivetic. Dans ce centre, un téléconseiller sur dix passera superviseur. Tests de personnalités, écoute de conversations avec le client, mises en situation, multiplication des missions et des portefeuilles... les techniques sont nombreuses pour aider les managers et autres directeurs à détecter les meilleurs profils.

4- Des évolutions en continu

Les promotions s'inscrivent dans une logique d'entonnoir. " Un superviseur sur deux est recruté à l'extérieur du centre même (il s'occupe de dix personnes en moyenne). Un conseiller reste en moyenne trois ans dans son entreprise. Après avoir gravi différents échelons, il a une chance sur 40 de devenir manager dans son centre de contact. Les occasions ne sont pas si nombreuses ", argumente Loïc de Villers, dg de TeleRessources. Selon Nicolas Diquéro, les meilleures carrières se font dans les centres internalisés et non chez des outsourcing. " En effet, le traitement des demandes les plus simples sont externalisées pour des raisons de coût et les demandes complexes restent internalisées ", justifie-t-il. Même constat chez TeleRessources. " Nous effectuons environ 600 recrutements par an pour les annonceurs.

Parmi ceux qui sont retenus, 80% ont acquis une première expérience dans un centre d'appels externe ", confirme Loïc de Villers.

5- L'opportunité du digital

De nouvelles voies s'ouvrent aux téléconseillers avec l'apparition de nouveaux points de contacts. Facebook, Twitter, les échanges de mails en live font désormais pleinement partie de la relation client. Pour cela, de nouvelles compétences sont requises, et notamment la capacité à formuler une réponse écrite sans faute d'orthographe, la rapidité de réponse, la capacité à suivre plusieurs conversations en même temps. Face à ce nouveau besoin, les directeurs de centres doivent trouver des experts. La formation existe. Mais les profils recherchés ne sont pas forcément des geeks, à l'instar de cet assureur qui a monté une structure dédiée aux réseaux sociaux uniquement avec des seniors experts dans leur métier. Cet acteur a fait le pari de l'expertise plutôt que d'embaucher des digital natives. Une orientation récente dans les entreprises...

6- Les passerelles chez l'annonceur

Les réelles opportunités, chez l'annonceur, se situent dans les autres métiers de l'entreprise (ressources humaines, commercial, en agences, etc.). Par exemple, dans le secteur bancaire, les directeurs d'agences recrutent des conseillers CRC comme conseillers clientèle. Ce sont des profils recherchés. De plus en plus de passerelles existent entre CRC et réseaux. Face à la difficulté de certains centres d'appels de trouver des superviseurs, Randstad a créé la "Sup Academy by Randstad" sur les métiers de superviseur. C'est un cursus entre 9 et 12 mois qui ouvre par ailleurs de nombreuses perspectives vers des fonctions transverses au sein de l'entreprise. L'objectif étant de lutter contre le turnover en offrant des perspectives d'évolution. Le patron de centre peut d'ailleurs se faire aider d'un prestataire extérieur pour obtenir un avis plus objectif. " Nous organisons régulièrement une revue des talents avec l'entreprise et le collaborateur afin d'avoir un regard croisé sur l'expérience du salarié ", explique Patrick Vanoli, manager centre expert chez Randstad.