

Chapitre 8 : Le recrutement et la formation

Recruter des téléacteurs

Un enjeu fort : le turnover

Le turnover en CRC peut atteindre 40 à 50 %. Ça coûte cher — en recrutement, en formation, en perte de compétences. D'où l'importance d'une procédure de recrutement solide qui fidélise dès le départ.

La procédure de recrutement

Le recrutement suit un processus en quatre étapes :

1. **Rechercher des candidats** : rédiger une fiche de poste, diffuser une annonce (sites d'emploi, réseaux sociaux, candidatures internes ou spontanées...)
2. **Convoquer les candidats retenus** : sélection sur CV et lettre de motivation
3. **Organiser les entretiens** : évaluer les compétences relationnelles, la résistance au stress, l'aisance téléphonique
4. **Choisir et intégrer** : sélectionner le candidat et accompagner sa prise de poste

Former les téléacteurs

Une obligation légale

L'employeur a l'obligation de former ses salariés pour leur permettre de s'adapter à leur poste et maintenir leur capacité à occuper un emploi. C'est le droit des salariés de se former, et une nécessité pour le CRC.

Les modalités de formation

Les formations peuvent être organisées de deux manières :

- **En interne** : les téléacteurs sont formés par des membres de l'entreprise (managers, collègues expérimentés, formateurs internes)
- **En externe** : par un organisme de formation spécialisé

Les besoins spécifiques aux CRC sont variés : techniques de vente par téléphone, gestion du stress, maîtrise des outils CRM, connaissance des produits du commanditaire...

Les conditions de travail en CRC

De bonnes conditions de travail sont la clé pour garder des équipes efficaces et limiter le turnover. Le CRC doit veiller à :

- **Respecter la réglementation** sur le temps de travail
- **Aménager le lieu de travail** : open space adapté, isolation phonique, éclairage
- **Assurer l'ergonomie** des équipements : casques confortables, écrans ajustables, postes de travail adaptés aux besoins des téléopérateurs
- **Respecter les obligations** pour l'enregistrement des appels
- **Évaluer régulièrement** la satisfaction et la motivation des salariés

L'écoute et l'enregistrement des appels

Digitalisation E5A

Les logiciels de phoning permettent au manager d'installer un dispositif d'écoute et d'enregistrement pour suivre et conseiller son équipe. Deux règles à respecter :

- **Vie privée** : l'employeur doit mettre à disposition des lignes non reliées au système d'enregistrement, ou un dispositif pour couper l'enregistrement lors des appels personnels
- **Accès restreint** : seules les personnes habilitées accèdent aux enregistrements, uniquement à des fins de formation

Fiche de révision

Vocabulaire clé

- **Fiche de poste** : Document décrivant de manière structurée l'ensemble des éléments relatifs à un poste de travail : qualification requise, type de contrat, mission, descriptif détaillé des tâches, formations exigées, langues, logiciels maîtrisés, expérience professionnelle, compétences attendues, rémunération et horaires. Outil de référence pour le recrutement, l'évaluation et la formation.
- **Risques psychosociaux (RPS)** : Ensemble des risques pour la santé mentale et physique des salariés liés aux conditions et à l'organisation du travail. Dans un CRC : stress dû aux objectifs de rendement, fatigue liée aux horaires décalés, bruit en open space, sentiment de surveillance, monotonie des tâches répétitives.
- **Entretien d'évaluation annuel** : Entretien individuel entre le manager et le téléacteur dont les objectifs sont d'évaluer les compétences, d'analyser l'atteinte des objectifs de l'année écoulée, d'identifier les axes de progression et de fixer les objectifs pour l'année suivante.
- **Réunion d'expression** : Type de réunion collective dont l'objectif est de permettre aux téléacteurs de s'exprimer librement sur une situation donnée, de repérer les tensions et les problèmes, et de favoriser la remontée d'informations du terrain.

Grille de compétences pour le recrutement d'un téléconseiller

Compétence	Pondération possible
Sens du service et esprit d'équipe	/50
Rigueur, conscience professionnelle et réactivité	/20
Aisance téléphonique et informatique	/15
Excellent relationnel, respect d'autrui, patience	/15
Disponibilité horaire et gestion du stress	/15
Total	/115

L'essentiel à retenir

- La fiche de poste est un outil structurant qui sert au recrutement, à la formation, à l'évaluation et à l'évolution des téléacteurs.
- L'annonce d'emploi doit suivre la technique de l'entonnoir : présentation de l'entreprise, descriptif du poste, profil recherché, conditions de travail, procédure de candidature.
- Les risques psychosociaux (stress, surveillance, bruit, monotonie) sont particulièrement présents dans les CRC et doivent être activement prévenus.
- L'entretien d'évaluation annuel évalue les compétences et l'atteinte des objectifs ; la réunion d'expression permet un échange horizontal pour repérer les tensions.
- La matrice performance/potentiel est un outil managérial permettant de distinguer les futurs leaders, les employés de confiance et les profils à réorienter.