

CAS  
#3

# L'APPEL À REPENSER LE MANAGEMENT À DISTANCE

# ATTRACTIVITÉ

# AUTONOMIE

# COMPÉTENCES

## COMDATA

 Région Nouvelle-Aquitaine	 Société par actions simplifiées
 Centre d'appels	 250 salariés

Comment superviser et accompagner des équipes disséminées sur site et à distance ? C'est la problématique identifiée par les établissements de ce centre de relations clients basé dans la région de Poitiers. Dans une double logique d'innovation sociale et d'expérimentation, l'entreprise anticipe activement le rôle du manager de demain en s'appuyant sur ses ressources internes, appuyée par l'Aract Nouvelle-Aquitaine qui l'accompagne à travers une démarche participative.

Situés dans le département de la Vienne, ces deux établissements du groupe italien Comdata – dont le siège français est basé à Levallois-Perret – rassemblent chacun environ 250 collaborateurs (chargés de clientèle, superviseurs, directeurs de production). Cette société a pour cœur d'activité la gestion des appels entrants et sortants pour le compte de grandes entreprises. Avec un turn-over important (saisonnalité des besoins clients, métiers peu ou mal connus), elle rencontre donc un fort enjeu d'attractivité territoriale. Le contexte sanitaire et le télétravail qui l'a accompagné, pratiqué aujourd'hui à plus de 60 % par les collaborateurs, ont suscité

des interrogations sur les espaces de travail chez Comdata. Du côté des encadrants, leur activité est identifiée sur le registre du pilotage des indicateurs (qualité de service, taux de prise d'appels ...), et le recours aux outils numériques varie en fonction de chaque manager. Surtout, ceux-ci sont confrontés à la difficulté de superviser des équipes à la fois sur site et à distance. A l'automne 2021, l'entreprise s'interroge donc sur le repositionnement de leur activité dans cette configuration. Elle a sollicité l'Aract Nouvelle-Aquitaine afin d'anticiper la gestion des retours sur site et de modéliser le rôle du manager à distance de demain.

### Déroulé du cas



## Qu'ont-ils fait ?

« Organisation du travail, outils, formations... nous avons appréhendé tous les sujets pour nous préparer au mieux pour demain », témoigne Elodie Rayssac, Responsable Ressources Humaines des sites de Chasseneuil et Jaunay-Marigny de Comdata. A l'automne 2021, dans le cadre du démarrage de l'accompagnement par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, Comdata a pu expérimenter le « Vadémécum du management à distance », un outil construit par l'Aract pour faciliter la mise en place, la coordination et le suivi du management des salariés et des équipes à distance. Après la constitution d'un comité de pilotage, la définition d'un groupe de managers et de chargés de clientèle volontaires et un travail d'adaptation de l'outil aux pratiques professionnelles de Comdata sont mis en place pour questionner collectivement les critères du travail, l'efficacité, le suivi et la régulation du travail. Exemples : le soutien managérial à distance et les modalités de « contacts » à distance entre managers et chargés



p17

de clientèle notamment quand il y a des appels difficiles à traiter, sont particulièrement investigués. De même le métier de manager à Comdata, à l'avenir, devra s'intéresser avant tout « à la personne qui fait le métier ». L'organisation du travail à distance est revisitée avec des réflexions autour du poste de travail comme l'installation d'un deuxième écran et la gestion des espaces sur site pour optimiser la reconfiguration des espaces collaboratifs. Mais bien avant l'intervention de l'Aract, du fait du contexte sanitaire, l'établissement avait déjà pu mettre en place une série d'actions pour favoriser le management à distance, une modalité qui, pour un centre d'appels, fait partie du cœur de métier. Parmi ces actions, une analyse de l'activité des encadrants par un « responsable qualité » auprès de l'ensemble de la ligne managériale permet d'identifier leurs difficultés (sur-sollicitation numérique, augmentation de la charge de travail...).



p16



p16

## Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Jusqu'à présent, le télétravail était une pratique peu commune dans ce secteur d'activités et particulièrement sur cette implantation de Comdata ; en effet le Poitou est un territoire historiquement dense en centres d'appels. L'employeur était jusqu'ici partagé et les entreprises commanditaires n'imaginaient pas qu'outils et données puissent sortir des murs de l'entreprise. En 2020, en l'espace de quelques semaines, le contexte sanitaire accélère le passage au télétravail. Parallèlement, certains collaborateurs manifestent le souhait de revenir dans les locaux (sentiment d'isolement, situations personnelles incompatibles avec le télétravail) et les managers sont confrontés à la gestion de la distance en proportion importante. Une donnée qui modifie considérablement leurs pratiques. Depuis février 2021, l'accord de groupe signé par Comdata fixe le cadre d'un jour par semaine (ou d'une semaine par mois) sur site : un véritable changement dans les pratiques de travail pour les équipes jusqu'ici peu habituées.

## Avec quels leviers ?

Pour mener à bien cette réflexion, Comdata dit compter sur la force du collectif. L'entreprise s'appuie également sur une tradition d'innovation sociale et d'expérimentation déjà bien ancrée et incarnée à travers la palette d'actions mises en œuvre citées précédemment. La présence d'équipes autonomes sur le pilotage de leur activité permet d'alléger les managers de certaines activités de reporting pour mieux les focaliser sur leur proximité avec les chargés de clientèle (accompagnement, montée en compétences). Enfin, l'appartenance à un grand groupe semble aussi être un atout : « La force de Comdata est de mettre à disposition des moyens et des outils pour l'ensemble du Groupe, tout en laissant l'autonomie de mise en œuvre nécessaire. Même si parfois certaines actions de reporting peuvent être chronophages, on perçoit clairement plus d'avantages que d'inconvénients », précise Elodie Rayssac.



Parole de manager

« Demain, le défi principal du manager à distance sera d'être particulièrement attentif à tous les collaborateurs sur un même plan, qu'ils soient à distance ou sur site. »

## Pour quels effets ?

Les actions déjà déployées soulèvent les points de vigilance sur lesquels veiller par la suite. Notamment l'attention des managers à la régulation de la charge à distance des chargés de clientèle, dans un contexte d'invisibilité de leur activité. Certains managers préfèrent encore la présence sur site, plus propice à la détection des difficultés et à l'accompagnement « côte à côte » des salariés. D'autres estiment qu'ils ont été formés au cœur de métier mais pas aux fonctions du management à distance, ce qu'ils souhaitent davantage dans ce contexte post crise.

Un des principaux effets de la période aura donc été de réinterroger véritablement la mission des encadrants, avec une forte dimension de facilitation de l'autonomie et de la montée en compétences des collaborateurs sur site comme à distance au cœur de la valeur ajoutée du manager. Une configuration qui ne sera pas sans risques... Fin 2021, les prochaines phases de l'appui de l'Aract porteront sur le « design du manager Comdata de demain » et l'outillage des formateurs internes.




Elodie Rayssac  
Responsable Ressources Humaines

« Nous comptons sur la force du collectif interne, les équipes de terrain, les fonctions support et RH pour créer ce rôle de manager de demain. L'aract, nous apporte un regard extérieur, une expertise avec son partage d'expérience terrain et nous permet de renforcer ce collectif interne. »



**Pour aller plus loin,  
contactez :**

 Aract Nouvelle Aquitaine	 Comdata Sites de Chasseneuil-du Poitou et Jaunay-Marigny
 Hélène Harvent	 Elodie Rayssac Responsable Ressources Humaines
 h.harvent@anact.fr	 elodie.rayssac@comdatagroup.com

## CE QUE L'ON EN RETIENT

