

Cours : encadrer et animer une équipe de téléacteurs

Encadrer une équipe de téléacteurs, c'est recruter, intégrer, organiser le temps de travail dans le respect du droit, rémunérer, motiver et protéger la santé. Ce cours en donne les méthodes et les règles. Il prépare à l'[étude de cas 4](#).

L'entreprise des exemples : ConseilOr

Comme dans les études de cas, les exemples se passent chez ConseilOr (entreprise fictive), qui accompagne les entreprises dans leur stratégie de digitalisation et de vente omnicanale. Son centre de relation client (CRC) emploie une équipe de 6 téléacteurs qui prospectent et vendent à distance (téléphone, e-mail, tchat) et reçoivent les appels entrants. Non cadres, ils touchent un salaire fixe de 1 950 € bruts par mois, complété par des primes. Tous les chiffres sont fictifs.

Point d'actualité 2026 : encadrer une équipe

- **SMIC** : 12,31 € brut de l'heure depuis le 1er juin 2026, soit 1 867,02 € brut par mois pour un temps plein (revalorisation automatique).
- **Transparence des salaires** : un projet de loi présenté le 10 septembre 2026 prévoit d'informer chaque candidat de la rémunération proposée ou de sa fourchette, et d'interdire de lui demander son salaire actuel ou passé. Ces règles ne sont pas encore en vigueur.
- **Document unique** : depuis la loi du 25 juin 2026 relative à la lutte contre les fraudes sociales et fiscales, l'inspection du travail peut sanctionner l'employeur qui n'en a pas établi (avertissement ou amende jusqu'à 4 000 €, appliquée autant de fois qu'il y a de salariés concernés).

Sources : [Service-public.fr – le Smic au 1er juin 2026 \(2026\)](#) ; [info.gouv.fr – transparence des salaires \(2026\)](#) ; [Entreprendre.service-public.fr – sanctions du document unique \(2026\)](#)

Définir le poste : la fiche de poste

Avant de recruter, on vérifie que le besoin est réel (hausse des appels, nouveau canal, départ), puis on décrit le poste dans une fiche de poste. Elle sert à rédiger l'offre, à bâtir la grille d'entretien, à préparer l'intégration et à fixer les objectifs.



Schéma 1. Du besoin à l'intégration : les six étapes d'un recrutement.

Rubrique	Ce qu'on y écrit	Exemple : conseiller tchat et e-mail
Intitulé et rattachement	Poste, service, responsable	Conseiller(ère) tchat et e-mail, rattaché(e) au superviseur du CRC
Mission	La raison d'être du poste	Répondre par écrit aux clients et aux prospects, vite et sans faute
Activités	Les tâches, en verbes d'action	Traiter tchats et e-mails, qualifier les demandes, tout noter dans SuiteCRM
Compétences	Savoir-faire et savoir-être	Écrit soigné, rapidité, écoute, sens du service
Conditions	Contrat, horaires, lieu, rémunération	CDI, 35 heures du lundi au vendredi (9 h – 17 h)
Indicateurs	Ce qui mesurera la réussite	Délai de première réponse, satisfaction

Rédiger et diffuser l'offre d'emploi

L'offre suit la fiche de poste : titre (intitulé suivi de « H/F », lieu, contrat), entreprise en deux phrases, missions, profil, conditions (horaires, rémunération, avantages, date de prise de poste), façon de postuler et date limite.

- **Obligatoire** : une offre rédigée en français pour un emploi en France, et datée (date de publication).
- **Interdit** : toute mention discriminatoire. Ni sexe (sauf rares exceptions, comme un mannequin), ni âge ou tranche d'âge (sauf condition imposée par la loi), ni situation de famille, santé, religion ou origine : plus de vingt critères sont protégés par le code du travail.

- **Interdit** : les déclarations fausses ou trompeuses sur le poste, la rémunération ou les avantages.
- **Libre** : le salaire n'est pas une mention obligatoire aujourd'hui ; s'il est indiqué, il doit être exact.

Sanctions : un an d'emprisonnement et 37 500 € d'amende pour une fausse déclaration, trois ans et 45 000 € pour une discrimination à l'embauche. Avant de recruter à l'extérieur, on informe les salariés prioritaires (temps partiel qui souhaite un temps plein, ancien salarié qui bénéficie d'une priorité de réembauche). L'offre paraît ensuite dans la presse, chez France Travail (sans obligation), sur des sites d'emploi et des réseaux sociaux professionnels.

Source : [Entreprendre.service-public.fr – préparer et diffuser une offre d'emploi \(2025\)](https://www.entreprendre.service-public.fr/preparer-et-diffuser-une-offre-demploi-2025)

Exemple : corriger un projet d'annonce

Projet : « ConseilOr recrute un jeune conseiller tchat et e-mail, 22-30 ans, dynamique et sans contraintes familiales. Salaire très motivant. » L'âge (« jeune », « 22-30 ans ») et la situation de famille sont à supprimer ; « très motivant » ne dit rien. On écrit « Conseiller tchat et e-mail (H/F) » et on ajoute la date, les missions, le contrat, les horaires et la façon de postuler.

Conduire l'entretien de recrutement

- **Des questions liées au poste** : elles servent seulement à apprécier la capacité à occuper l'emploi et ont un lien direct et nécessaire avec lui (article L1221-6 du code du travail) ; le candidat répond de bonne foi.
- **Des questions interdites** : santé, situation de famille (« Avez-vous des enfants ? »), projet d'enfant, syndicat, vie privée, logement, religion, origine.
- **Des méthodes annoncées** : tests et mises en situation sont pertinents pour le poste et présentés au candidat avant d'être utilisés (et au CSE s'il existe) ; leurs résultats restent confidentiels.
- **Des données protégées** : le CV d'un candidat non retenu se garde deux ans au plus après le dernier contact, s'il en a été informé.

Sources : [Service-public.fr – méthodes de recrutement autorisées \(2026\)](https://www.service-public.fr/methodes-de-recrutement-autorisees-2026) ; [CNIL – recrutement et données personnelles \(2023\)](https://www.cnil.fr/recrutement-et-donnees-personnelles-2023)

Pièges à éviter : l'effet de halo (une première impression ou un détail qui éclipse le reste), préférer le candidat qui nous ressemble, poser des questions qui soufflent la réponse, parler plus que le candidat ou survendre le poste, improviser sans trame commune, promettre le poste avant la décision, laisser sans réponse les candidats non retenus.

Outils : une grille d'entretien (mêmes questions pour tous, une note par critère), une mise en situation (appel simulé, réponse à un tchat), deux recruteurs et un compte rendu écrit. La méthode de recrutement par simulation (MRS) de France Travail évalue ainsi les habiletés, sans s'arrêter au diplôme ni à l'expérience.

Source : [France Travail – méthode de recrutement par simulation \(2025\)](https://www.francetravail.fr/methode-de-recrutement-par-simulation-2025)

La grille pondérée classe les candidats : chaque critère reçoit, avant les entretiens, un coefficient selon son importance pour le poste. Total = somme des (note × coefficient) ; note sur 20 = total ÷ total maximal × 20.

Critère (coefficient)	Candidat A	Candidat B	Candidat C
Qualité de l'écrit, test de tchat (× 3)	4	5	3
Écoute et reformulation, mise en situation (× 2)	3	4	5
Maîtrise des outils, CRM et bureautique (× 1)	5	2	4
Motivation et connaissance des offres (× 2)	3	4	4
Total pondéré (sur 40)	29	33	31

Exemple : la grille du poste tchat et e-mail

Notes sur 5. Candidat B : $5 \times 3 + 4 \times 2 + 2 \times 1 + 4 \times 2 = 15 + 8 + 2 + 8 = 33$ points sur 40, soit $33 \div 40 \times 20 = 16,5$ sur 20. Sans coefficients, C serait en tête (16 points contre 15) : la pondération fait passer B devant, car il est le meilleur à l'écrit, compétence principale du poste.

À l'épreuve E5

Énoncez la règle puis illustrez-la : une question autorisée (« Comment répondriez-vous à ce client mécontent ? ») et une question interdite (« Êtes-vous marié ? »). Pour une grille, posez en entier le calcul d'un candidat.

Intégrer un nouveau téléacteur

1. **Avant l'arrivée** : déclaration préalable à l'embauche (DPAE) à l'Urssaf, au plus tôt 8 jours avant ; poste prêt (casque, accès au CRM et à la téléphonie) ; tuteur expérimenté désigné ; livret d'accueil.
2. **Le premier jour** : accueil, présentation de l'équipe, formation pratique à la sécurité (réglage du casque et du siège) ; les informations essentielles du contrat (date d'embauche, durée du travail, rémunération) sont remises par écrit dans les 7 jours.
3. **La première semaine** : formation aux offres et aux outils, écoute des appels du tuteur, puis premiers appels simples, accompagnés.
4. **Le premier mois** : montée en charge, objectifs par paliers, point régulier. La visite d'information et de prévention a lieu dans les 3 mois qui suivent la prise de poste.
5. **Avant la fin de la période d'essai** : bilan sur des faits (écoutes, indicateurs) et décision ; le nouveau venu rédige un « rapport d'étonnement » (ce qui l'a surpris).

La période d'essai n'existe que si le contrat la prévoit. En CDI, elle dure 2 mois au plus pour un employé, renouvelable une fois si un accord de branche étendu et le contrat le prévoient et si le salarié l'accepte par écrit : 4 mois au plus en tout.

Sources : [Entreprendre.service-public.fr – formalités d'embauche \(2026\)](#) ; [Service-public.fr – période d'essai \(2026\)](#) ; [Service-public.fr – visite d'information et de prévention \(2025\)](#) ; [INRS – le salarié et la prévention \(2022\)](#)

Bâtir le planning dans le respect du droit

Le planning part de la charge d'appels prévue :

- 1. Appels de la semaine = appels de la même semaine l'an passé × (1 + taux d'évolution prévu).
- 2. Appels du jour = appels de la semaine × part du jour ; appels d'un créneau d'une heure = appels du jour × part du créneau (arrondis à l'unité).
- 3. Téléacteurs nécessaires = appels du créneau × durée moyenne d'un appel (en minutes) ÷ 60, arrondi à l'unité supérieure.
- 4. Comparer avec les présents (une demi-heure de travail compte pour 0,5), placer les salariés disponibles sur les créneaux en manque, puis vérifier le droit (fiche [droit du travail appliqué à l'équipe commerciale](#)).

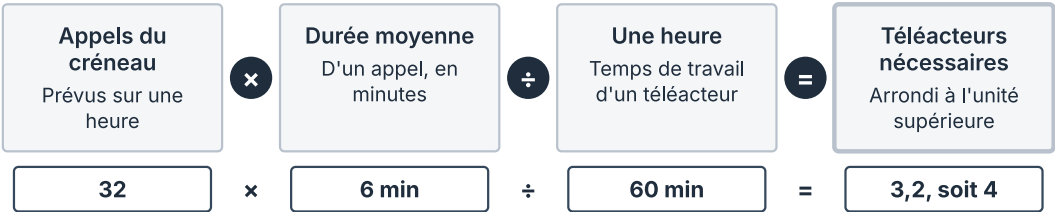


Schéma 2. Le besoin en téléacteurs d'un créneau d'une heure (exemple chiffré du samedi).

Créneau du samedi	Appels prévus	Besoin (appels × 6 ÷ 60)	Téléacteurs à prévoir
9 h - 10 h	21	2,1	3
10 h - 11 h	32	3,2	4
11 h - 12 h	32	3,2	4
12 h - 13 h	21	2,1	3

Exemple : le samedi matin du CRC de ConseilOr

La même semaine l'an passé : 640 appels ; avec + 10 %, 640 × 1,10 = 704. Le samedi pèse 15 % : 704 × 15 % = 105,6, soit 106 appels, répartis à 20, 30, 30 et 20 % sur les créneaux ; un appel dure 6 minutes en moyenne. De 10 h à 11 h : 32 × 6 ÷ 60 = 3,2, soit 4 téléacteurs. Trois travaillent ce samedi : il en manque un de 10 h à 12 h. Le superviseur fait venir un quatrième téléacteur de 10 h à 13 h, en vérifiant sa journée, son repos depuis la veille et le total de sa semaine (au-delà de 35 heures, ce sont des heures supplémentaires).

Règle	Ce que prévoit le code du travail
Durée légale	35 heures par semaine pour un temps plein ; au-delà, heures supplémentaires
Maximum par jour	10 heures de travail effectif
Maximum par semaine	48 heures ; 44 heures en moyenne sur 12 semaines consécutives
Pause	20 minutes consécutives au moins dès 6 heures de travail : pas plus de 6 heures de suite sans pause
Repos quotidien	11 heures consécutives au moins entre deux journées
Repos hebdomadaire	24 heures consécutives + 11 heures, en principe le dimanche ; 6 jours de travail au plus par semaine

Le samedi est un jour ouvrable : l'équipe peut y travailler, par roulement équitable. Ses heures ne sont supplémentaires que si la semaine dépasse 35 heures.

Sources : [Service-public.fr – durée du travail à temps plein \(2025\)](#) ; [Service-public.fr – repos hebdomadaire \(2023\)](#) ; [Service-public.fr – jour ouvrable, jour ouvré \(2026\)](#) ; [Code du travail numérique – travailler en continu \(2024\)](#)

Les heures supplémentaires

Elles se décomptent par semaine. À défaut d'accord, elles sont majorées de 25 % de la 36e à la 43e heure, puis de 50 % ; un accord collectif peut prévoir un autre taux, d'au moins 10 %. Sans accord, le contingent annuel est de 220 heures.

Taux horaire brut = salaire mensuel brut ÷ 151,67 heures (35 heures × 52 semaines ÷ 12 mois)

Rémunération des heures supplémentaires = heures × taux horaire brut × (1 + taux de majoration)

Exemple : une semaine de pointe

Un téléacteur payé 1 950 € brut par mois travaille 44 heures dans la semaine. Taux horaire brut = $1\,950 \div 151,67 = 12,86$ €. $44 - 35 = 9$ heures supplémentaires : 8 à 25 % et 1 à 50 %. Rémunération = $8 \times 12,86 \times 1,25 + 1 \times 12,86 \times 1,50 = 128,60 + 19,29 = 147,89$ € brut, en plus du salaire du mois.

Source : [Service-public.fr – heures supplémentaires \(2026\)](https://service-public.fr/heures-supplementaires)

Autres facteurs du planning : la **convention collective** (celle qui couvre l'activité principale de l'entreprise), qui peut prévoir d'autres durées ou majorations ; l'**activité** (ouverture, pics d'appels, saisonnalité) ; les **salariés** (temps partiels de 24 heures par semaine au minimum sauf exceptions, compétences, télétravail, équité des horaires) ; les **absences prévues** (congés, formations).

Sources : [Entreprendre.service-public.fr – trouver sa convention collective \(2026\)](https://entreprendre.service-public.fr/trouver-sa-convention-collective) ; [Service-public.fr – temps partiel \(2023\)](https://service-public.fr/temps-partiel)

À l'épreuve E5

Montrez le calcul du besoin de chaque créneau, placez le salarié sur les créneaux les plus en manque, puis vérifiez ses heures : journée, pause, repos depuis la veille, total de la semaine.

Calculer la rémunération

Le fixe atteint au moins le SMIC et le minimum conventionnel ; à travail égal, il est le même pour les femmes et les hommes. Le variable récompense les résultats : primes sur objectifs (ventes, rendez-vous, satisfaction, écoutes), prime d'équipe, primes de challenge. Ses règles sont écrites et connues dès le début de la période, avec des objectifs atteignables (voir le cours [apprécier la performance commerciale](#)). Les primes entrent dans le salaire brut et supportent les cotisations.

Un barème par tranches se lit ligne par ligne : « de 20 à 25 non inclus » couvre 20 à 24, « à partir de 30 » inclut 30. Des primes « non cumulables » : on ne retient que la tranche atteinte.

- Salaire brut = fixe + primes brutes (+ heures supplémentaires majorées).
- Salaire net = salaire brut × (1 – taux de cotisations salariales).
- Chiffre d'affaires HT = chiffre d'affaires TTC ÷ (1 + taux de TVA).
- Part de la prime d'équipe = chiffre d'affaires HT × taux de la prime ÷ nombre de bénéficiaires.

Le taux réel de cotisations varie selon le salaire et la situation du salarié : l'énoncé le donne, le simulateur de l'Urssaf calcule le net exact. Une prime annoncée nette s'ajoute au salaire net. On obtient le « net à payer avant impôt sur le revenu » ; le prélèvement à la source vient ensuite.

Élément	Règle	Résultat du mois	Montant brut
Fixe	1 950 € par mois	–	1 950,00 €
Prime de rendez-vous AuditOr	0 € sous 20 ; 80 € de 20 à 25 non inclus ; 150 € de 25 à 30 non inclus ; 220 € à partir de 30 (non cumulables)	27 rendez-vous	150,00 €
Prime qualité	60 € si la note des écoutes atteint 16 sur 20	17 sur 20	60,00 €
Prime d'équipe	1 % du chiffre d'affaires HT, partagé entre les 6 téléacteurs	36 000 € TTC	50,00 €
Salaire brut			2 210,00 €

Exemple : la paie d'octobre d'un téléacteur

27 rendez-vous : tranche « de 25 à 30 non inclus », soit 150 €. Prime d'équipe : $36\,000 \div 1,20 = 30\,000$ € HT ; $30\,000 \times 1\% = 300$ € ; $300 \div 6 = 50$ € chacun. Salaire brut = $1\,950 + 150 + 60 + 50 = 2\,210$ €. Avec un taux de cotisations salariales donné de 21 % du salaire brut, salaire net = $2\,210 \times (1 - 0,21) = 1\,745,90$ €. Coût pour l'entreprise : brut + cotisations patronales, diminuées des allègements.

Sources : [Entreprendre.service-public.fr – salaire, primes et avantages \(2026\)](https://entreprendre.service-public.fr/salaire-primes-et-avantages) ; [economie.gouv.fr – tout savoir sur la fiche de paie \(2025\)](https://economie.gouv.fr/tout-savoir-sur-la-fiche-de-paie) ; [Urssaf – simulateur de salaire brut et net \(2026\)](https://urssaf.fr/simulateur-de-salaire-brut-et-net)

À l'épreuve E5

Présentez la paie dans un tableau, une colonne par salarié : fixe, chaque prime avec sa tranche, total brut, net. Vérifiez d'abord si les primes de l'énoncé sont brutes ou nettes.

Motiver, animer et former l'équipe

La prime ne suffit pas : un téléacteur s'investit quand son travail est reconnu, qu'il progresse et que ses conditions de travail sont bonnes (théories de Maslow, Herzberg et Vroom dans la fiche [communication managériale, performance et motivation](#)).

Levier	Actions possibles au CRC
Reconnaissance	Féliciter sur des faits, en public pour les réussites, en privé pour les difficultés
Responsabilité	Tuteur des nouveaux, référent d'une offre, animateur du brief
Développement	Formations, entraînements, évolution (superviseur adjoint)
Conditions de travail	Planning équitable, télétravail, bon matériel, pauses respectées
Sens et participation	Expliquer les objectifs, associer l'équipe aux décisions

Le challenge relance l'énergie de l'équipe sur une priorité : objectif précis, durée courte, cible atteignable calculée sur les résultats récents, collective ou par paliers ouverts à tous, règles écrites, progrès affichés, puis célébration et mesure de l'effet.

Exemple : le challenge « rendez-vous AuditOr »

En deux semaines, l'équipe obtient d'habitude 60 rendez-vous AuditOr. Palier collectif : 70, avec 30 € brut pour chacun des 6 téléacteurs s'il est atteint. Résultat : 76. Coût = $6 \times 30 = 180$ € pour $76 - 60 = 16$ rendez-vous de plus, soit 11,25 € par rendez-vous supplémentaire, à comparer à la marge des missions obtenues.

Les besoins de formation se repèrent dans les écoutes, les indicateurs et les entretiens ; on choisit une formation sur son objectif, son contenu, sa durée, ses modalités et son coût.

Constat au CRC	Formation adaptée	Effet attendu
Fautes et réponses lentes au tchat	Écrire au client par tchat et par e-mail	Délai de réponse, satisfaction
Rendez-vous AuditOr souvent annulés	Qualifier un rendez-vous entre professionnels	Rendez-vous honorés
Relances oubliées	Planifier les relances dans SuiteCRM	Relances faites à temps

Les formations du plan de développement des compétences sont décidées par l'employeur et, pendant le temps de travail, rémunérées normalement. L'entretien de parcours professionnel (première année, puis tous les quatre ans) fait le point sur les compétences, les besoins de formation et les souhaits d'évolution ; il n'évalue pas le travail.

Sources : [Service-public.fr – plan de développement des compétences \(2026\)](#) ; [Service-public.fr – entretien de parcours professionnel \(2026\)](#)

Protéger la santé et la sécurité de l'équipe

La santé et la sécurité au travail regroupent les règles et les actions qui protègent les salariés des risques liés à leur travail. L'employeur doit assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Il évalue les risques dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP, obligatoire dès le premier salarié, mis à jour au moins chaque année à partir de 11 salariés), prévient, informe et forme, et désigne un salarié compétent pour la prévention.

Risque	Causes au CRC	Prévention
Risques psychosociaux (stress, épuisement)	Pression du temps, charge émotionnelle, appels agressifs, peu d'autonomie, contrôle permanent	Objectifs réalistes, pauses, alternance des tâches, entraide, formation aux appels difficiles
Troubles musculosquelettiques (TMS)	Travail statique et répétitif, poste mal réglé	Siège et écran réglables, changer de posture
Bruit et casque	Bruit du plateau, chocs acoustiques (son bref et intense)	Casques à limiteur, volume réglé, locaux traités contre le bruit
Travail sur écran	Fatigue visuelle, reflets	Pauses ou changements d'activité, écran mat bien placé
Voix	Bruit qui oblige à forcer la voix	Plateau calme, postes espacés

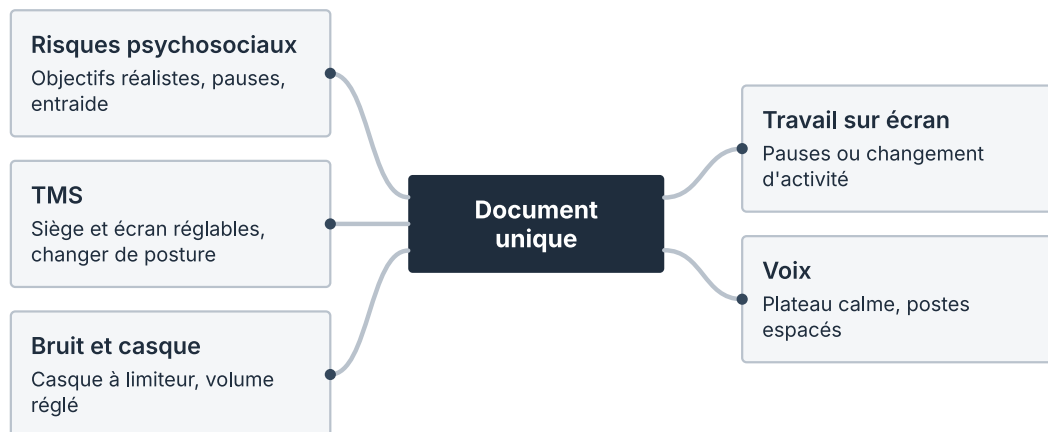


Schéma 3. Les risques d'un plateau de téléacteurs et leur prévention, évalués dans le document unique.

Après un choc acoustique, le téléacteur retire son casque, prévient son interlocuteur, raccroche, fait constater l'incident et consulte sans délai un médecin ORL : le traumatisme peut être reconnu comme accident du travail.

Qui est concerné ?

- **L'employeur** est responsable ; l'encadrement (le superviseur) organise le travail au quotidien.
- **Chaque salarié**, nouveaux embauchés et intérimaires compris, prend soin de sa santé et de sa sécurité comme de celles des autres et respecte les consignes.
- **Le CSE**, s'il existe, est consulté sur les mises à jour du document unique ; le **service de prévention et de santé au travail** le reçoit et suit la santé des salariés.

Sources : [INRS – centres d'appels téléphoniques \(2022\)](#) ; [INRS – travail sur écran : prévention \(2025\)](#) ; [Entreprendre.service-public.fr – document unique \(2026\)](#) ; [INRS – l'employeur et la prévention \(2024\)](#) ; [INRS – le salarié et la prévention \(2022\)](#)

À l'épreuve E5

Définissez l'obligation de l'employeur et le document unique, citez les risques du plateau avec une mesure de prévention pour chacun, puis nommez les acteurs.

L'essentiel à retenir

- Recruter : fiche de poste précise, offre datée et sans mention discriminatoire, questions liées au poste, grille commune.
- Intégrer : préparer l'arrivée, nommer un tuteur, monter en charge par paliers, faire le bilan avant la fin de l'essai.
- Planifier : téléacteurs nécessaires = appels du créneau × durée moyenne d'un appel (en minutes) ÷ 60, arrondi à l'unité supérieure ; puis 10 heures par jour, 20 minutes de pause dès 6 heures, 11 heures de repos, 48 heures par semaine.
- Payer et motiver : salaire net = salaire brut × (1 – taux de cotisations salariales) ; heures supplémentaires majorées de 25 % puis 50 % à défaut d'accord ; reconnaissance, formation et prévention des risques complètent la prime.

Pour aller plus loin :

[Entreprendre.service-public.fr – préparer et diffuser une offre d'emploi \(2025\)](#)

[Service-public.fr – durée du travail à temps plein \(2025\)](#)

[Service-public.fr – heures supplémentaires \(2026\)](#)

[INRS – centres d'appels téléphoniques : risques et prévention \(2022\)](#)

[Urssaf – simulateur de salaire brut et net \(2026\)](#)