

MÉTIERS DE LA BANQUE

Les mille visages du responsable de centre d'appels

A cheval entre les ressources humaines, le management et les techniques bancaires, le responsable de centre d'appels doit chaque jour faire preuve d'une réactivité sans faille et d'une capacité à toujours prévoir de quoi demain sera fait.

LES PLATES-FORMES TÉLÉPHONiques commencent à se généraliser dans les banques, et c'est depuis peu que l'on peut arrêter les contours du métier de responsable de centre d'appel. Il y a évidemment la présence très forte de la technique, en constante évolution, mais c'est avant tout l'aspect de management de proximité qu'il faut retenir de ce métier. A la tête d'une équipe de télé-conseillers et de superviseurs, voire de directeurs régionaux, il doit sans cesse prendre la mesure de ce qui se passe sur le terrain et faire preuve d'une extrême réactivité.

L'INFORMATION

ET LA FORMATION AVANT TOUT

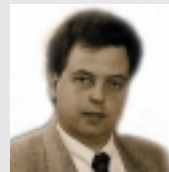
«La plate-forme est un centre de profit à part entière, une véritable entreprise avec des objectifs qualitatifs et quantitatifs très exigeants» souligne Eric Vasseur, directeur de

Cortal France ; «le pilotage et l'assistance des équipes font le quotidien du responsable de centre d'appels». Guidé par ces objectifs, il devra chaque jour adapter les argumentaires, affiner les techniques commerciales, qui feront que ses équipes seront mieux armées. Chez Cortal, l'annonce d'une OPA, d'une privatisation ou la chute subite des valeurs de la nouvelle économie, peuvent entraîner des flux d'appels sans précédent de clients qu'il va falloir orienter, conseiller au plus juste, voire consoler dans le pire des cas. «Une annonce importante peut provoquer des flux imprévus où le conseiller financier peut recevoir soudainement 100 à 120 appels à

ERIC VASSEUR

Directeur

Cortal France



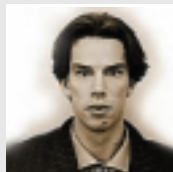
“ Le pilotage et l'assistance des équipes font le quotidien du responsable de centre d'appels. ”

traiter par jour. Le responsable du centre, à l'affût de la moindre information, est là pour préparer les argumentaires les mieux adaptés aux besoins des clients», explique Stéphane Duviquet, directeur des relations clientèle chez Cortal. Car ici, aucun signe de faiblesse ne sera toléré. Instrument nouveau dans l'univers de la banque, le call center est condamné à réussir : véritable projet d'entreprise, il doit sans cesse faire ses preuves d'efficacité. Le

STÉPHANE DUVIQUET

Responsable
des relations clientèles

Cortal



“ A l'affût de la moindre information, il prépare les argumentaires les mieux adaptés aux besoins du client. ”

responsable a donc un souci quotidien de formation et d'information de ses équipes pour qu'elles aient en main les outils les plus affûtés. «Les télé-conseillers, souvent très jeunes, sont avides d'informations, outre le fait d'avoir une capacité à communiquer avec des générations plus jeunes, il faut être en mesure de répondre à leur demande et s'assurer que le niveau d'information sur la plate-forme, est le même pour tous», explique Thierry Brétel qui, après cinq années passées en tant que responsable de deux plates-formes à la Caisse d'épargne d'Ile-de-France, vient tout juste d'intégrer le poste de responsable de projets banque par téléphone à la Caisse nationale.

gement au jour le jour et doit faire preuve d'une extrême réactivité»,

poursuit Thierry Brétel. Car s'il sait que dans la journée, 1 000 à 1 200 appels atteindront sa plate-forme pour les 15 à 18 postes présents sur son site, il sait aussi que ces chiffres peuvent varier en fonction des périodes de campagnes publicitaires ou simplement d'une période de la journée à une autre. Pour Patrick Benini, respon-

LA GESTION
QUOTIDIENNE
DES FLUX D'APPELS

Chaque matin, le responsable de la plate-forme téléphonique doit être en mesure d'appréhender en termes de flux, l'activité de la journée. En retour, il devra doser au plus juste ses besoins de main-d'œuvre. «Le responsable de centre d'appels fait du mana-

sable de plate-forme au CCF, «anticiper la volumétrie atypique des flux est un des points délicats de notre métier». Cette tâche demande de savoir habilement «jongler» entre la volumétrie planifiée (celle que l'on peut prévoir au moment de lancements de nouveaux services) et la volumétrie imprévisible, celle qui par définition est liée au hasard de l'actualité. «On ne passe pas une journée sans observer la variation des flux qui nous permettent de prendre les décisions de gestion adéquates», confirme Dominique Forissier, responsable des deux plates-formes de la Lyonnaise de banque composées

DOMINIQUE FORISSIER

Responsable de plate-forme

Lyonnaise de banque



“ On ne passe pas une journée sans observer la variation des flux qui nous permettent de prendre les décisions de gestion adéquates. ”

La journée type du responsable de centre d'appels

■ 8 heures

Ouverture de la plate-forme et analyse quantitative et qualitatives des flux d'appels de la veille : nombre de coup de fil reçus, temps passés, réponses apportées... Rencontre avec ses superviseurs pour faire le point sur la plate-forme (état des effectifs, bonne coordination du back-office...).

■ 10 heures

Briefing des collaborateurs directs sur les nouvelles activités de la plate-forme. Anticipation des opérations à venir, des formations à réaliser sur le site, préparation des argumentaires.

■ 14 heures

Debriefing réalisé sur la plate-forme pour informer les télé-conseillers des prochaines campagnes, des évolutions futures ou faire passer un message particulier.

Comité de pilotage. Réunion sur des développements plus lourds du site avec des directions transversales.

■ 16 heures

Entretiens de recrutement. Visite de la plate-forme. Compte-rendu de la journée, prévision pour celle du lendemain.

Ressources humaines

PATRICK BENINI

Responsable de plate-forme

CCF



“ Le nerf de la guerre de notre métier repose sur ce couplage entre l’informatique et la téléphonie. ”

de 32 positions à Lyon et 43 à Marseille. En trois mois de fonctionnement, 64 agences du réseau ont été «dé-numérotées» et tous les appels qui leur sont destinés basculent désormais sur les deux centres. Cette opération génère déjà plus 5 000 appels par jour ! «Plusieurs équipes se succèdent sur le site et c'est à nous, directeur de plate-forme en relation avec les superviseurs, d'assurer l'organisation et le roulement des équipes. Ceci, tout en tenant compte des absences, et surtout dans un contexte de marché à flux tendus, des démissions imprévues», précise Thierry Brétel. Ouverte près de 70 heures par semaine, 12 heures par jour, il faut bien assurer la continuité du service et régler au mieux les planning ! Mais on l'aura également bien compris, le responsable de centre d'appels, proche de son terrain, est également celui qui peut le mieux apprécier sa main-d'œuvre et c'est donc à lui qu'incombe la charge de recruter son personnel.

Enfin, un directeur de centre d'appels ne pourra guère s'abstraire de la technique. «Dans notre métier, le nerf de la guerre repose sur ce couplage entre l'informatique et la téléphonie et tout ce que cela suppose en logiciels de gestion de flux», explique Patrick Benini. «Il est donc indispensable d'en maîtriser les rouages dans la mesure où nous sommes aussi une force de proposition notamment pour les nouvelles technologies émergentes de web call-center». Etant dans un do-

main en perpétuelle évolution, le responsable de centre d'appels doit se poser en véritable force de proposition. Et c'est là un des aspects que tous reconnaissent comme le plus motivant. «Chaque mois nous réunissons le comité de pilotage qui regroupe aussi bien la Direction de l'organisation, celle du service à la clientèle, des technologies nouvelles ou encore celle de l'informatique. Puis nous validons les projets de déploiement et d'évolution aussi bien techniques que commerciaux», explique Dominique Forissier.

LA POLYVALENCE
OUVRE LES PORTES !

Métier polyvalent, le responsable de plate-forme téléphonique doit avoir plus d'une corde à son arc. Aussi à l'aise avec le management que l'informatique, il doit apprécier le travail en équipe et avoir le souci de la qualité de la relation client. Pour être bien armé, une expérience préalable du management est indispensable. Après une expérience de douze ans en exploitation comme directeur d'agence, onze ans en direction centrale, pour Dominique Forissier, une bonne connaissance des métiers de la banque est indispensable : «Il faut pouvoir assister un téléconseiller et l'aider à répondre à un client, prendre l'appel si nécessaire. C'est un plus vis-à-vis de la clientèle». Mais il n'y a pas vraiment de parcours type. «C'est aussi l'expérience de la réactivité au jour le jour et

du management d'équipe qui compte», souligne Thierry Brétel.

Après cette fonction, l'expérience de la transversalité lui ouvrira de nombreuses portes. L'expérience du management pourra être valorisée et conduire à la prise en charge d'équipes plus importantes. Pour Patrick Benini, «cette expérience peut préparer aux métiers du réseau vers des postes à responsabilités commerciales ou administratives». Ou, selon l'avis de Thierry Brétel, vers des responsabilités de chef de projet dans le développement des nouvelles technologies. ■

Quitterie de Fommervault

THIERRY BRÉTEL

Responsable de projets
banque par téléphone

Caisse nationale
des caisses d'épargne (CNCE)



“ Il faut sans cesse s'assurer que le niveau d'information sur la plate-forme est le même pour tous. ”