

## Chronique du CFPB

## Centre d'appels: de quelles compétences a-t-on besoin?

*La polyvalence des télé-opérateurs, l'augmentation du nombre des services qu'ils sont amenés à rendre et ceci dans un contexte à distance un peu nouveau imposent des axes de formation bien spécifiques. Panorama de ce que propose le CFPB en la matière.*

LES CENTRES D'APPELS DU secteur bancaire, dont le cœur de cible reste la clientèle des particuliers recouvrent des activités et des objectifs extrêmement divers (encadré 1). Cela suppose des solutions organisationnelles différentes, aussi bien au niveau des structures et des moyens mis en place que des compétences requises des télé-opérateurs.

La réussite dans ces métiers repose sur l'acquisition d'une double compétence technique et comportementale. Par ailleurs la tendance à l'augmentation du nombre de services proposés, la nécessité d'une polyvalence croissante des opérateurs pour améliorer le taux moyen d'occupation (actuellement 68 %) et la prise de conscience de la capacité des centres de contacts à générer du PNB se traduisent par un enjeu renforcé en termes de formation aussi bien dans les techniques bancaires et financières que le perfectionnement des approches commerciales à distance.

À ce titre, le CFPB a développé des cours spécifiques :

- l'ouverture et la maîtrise du fonctionnement des comptes de particuliers ;
- la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement ;
- la promotion des placements, produits d'épargne et/ou d'assurance ;

- la vente, la maîtrise des risques, la mise en place et le suivi des crédits à la consommation et des prêts immobiliers ;
- la négociation et la réalisation des modifications des comptes bancaires ;
- la gestion des clients en difficulté ;
- les apports de compétences spécifiques en droit, qui sont requis, non seulement compte tenu des risques juridiques propres à la vente par téléphone, mais aussi concernant la définition et le suivi des contrats.

Au-delà de la formation spécifique des télé-opérateurs, une série de divers modules portant sur quatre aspects du métier de managers de centre d'appels vient d'être élaborée :

- optimisation de l'organisation des plateaux : définir les rôles et missions à assumer par le centre

d'appels, fixer les fonctions des différents postes et notamment des superviseurs, adapter l'environnement dans les centres et l'aménagement ergonomique des postes de travail, mettre en place une planification des activités et des effectifs optimisant les flux traités par tranche horaire afin d'assurer au moindre coût un service fluide quelle que soit l'heure d'appel, mesurer l'évolution du trafic et les niveaux d'occupation, mettre en place des débordements et des flux additionnels, résoudre des problématiques de multisite, etc. ;

- pratiques de pilotage et de gestion des activités d'un centre d'appels : au-delà des questions de quantification, des éléments financiers et de conditions de rentabilité des plateaux, de multiples aspects reste à maîtriser : fixation des



JEAN-JACQUES  
LAVENAC  
Consultant  
CFPB

## 1. Les différents types de centres d'appels

- **Cibles de clientèle :** tous clients, clientèle dédiée ou prospects.
- **Nature des appels pris en charge :** appels entrants (qu'il s'agisse de simples centres d'information, d'unités ayant à traiter les réclamations ou chargées de recevoir le reroutage des appels des agences) ou appels sortants (de sites auxquels sont confiés la conquête de nouveaux clients, les campagnes promotionnelles, le recouvrement amiable, les enquêtes de satisfaction ou le traitement de sollicitations reçues par d'autres canaux, etc.).
- **Produits et services distribués :** centres d'appels généralistes ou centrés sur des services spécialisés notamment les crédits à la consommation, les transactions en bourse (brokers en ligne) ou les offres d'assurance IARD, sachant encore la faible part des crédits immobiliers actuellement vendus par téléphone (1 % selon une étude de la DAFSA).

objectifs d'activité (commerciaux ou non), détermination des indicateurs et conception d'un tableau de bord, analyse des statistiques, choix des outils, construction d'un système de *reporting*, etc. ;

- gestion du personnel et management des ressources humaines en centre d'appels : recrutement du personnel (méthodes de sélection, tests, analyses, etc.), détermination des compétences requises (elles sont, par nature, différentes selon l'activité du centre d'appels), fixation des horaires de présence aux divers types de postes et gestion des temps de travail des salariés (négociation éventuelle d'un accord dérogatoire), élaboration de modalités de rémunération et d'intéressement motivantes, formation des

## Les centres d'appels en chiffres

Les effectifs employés dans la relation avec les clients à distance représentent actuellement 150 000 emplois en France (1 million en Europe) au sein de 3 000 centres d'appels, avec une progression toujours maintenue au fil des années (+ 3 % en 2003). Les salariés de ces centres représentent 0,8 % de la population active en France mais 5 % aux États-Unis.

Internet a renforcé, voire banalisé, les traitements à distance, tout en donnant au téléphone une part souvent centrale : sur le marché des relations à distance, le téléphone représente 82 % des contacts traités.

télé-conseillers, adaptation et suivi de leurs compétences (bilans réguliers), évolution de carrière du personnel, etc. ;

- animation, au quotidien, d'un plateau téléphonique bancaire

(susciter et entretenir la motivation des télé-conseillers) : définition et suivi d'objectifs d'activité, pratique des écoutes téléphoniques (déontologie, techniques, etc.), informations et communications régulières avec les équipes (entretiens périodiques, réunions, ...), principes de *coaching* des télé-opérateurs mais aussi des superviseurs, mise en place du rebond commercial (techniques, rôle des managers), etc.

Sur tous ces points, les formations sont les clés la performance : plus de 70 % des centres de contacts proposent une formation supérieure à dix jours par an à leurs collaborateurs. Ce signe ne trompe pas sur la logique d'optimisation dans laquelle sont engagés les centres de contacts. ■