

**Directives sur le règlement d'examen
Responsable d'équipe service client
avec brevet fédéral**

21.10.2023

Tables des matières

1	Introduction	3
1.1	Objectif des directives	3
1.2	Profil de la profession	3
1.3	Organisation (ch. 2.1 RE)	3
2	Procédure administrative	4
3	Examen	6
3.1	Forme d'examen	6
3.1.1	Épreuve 1 Mise en œuvre des processus de travail	7
3.1.2	Épreuve 2 Planification des tâches de direction	8
3.1.3	Épreuve 3 Direction et communication	9
3.2	Vue d'ensemble des épreuves et des notes	13
3.3	Attribution des notes (ch. 6 RE)	13
3.4	Conditions de réussite de l'examen	14
3.5	Procédure en cas d'échec à l'examen	14
4	Édition	14
5	Annexe 1 : Profil de qualification	15
5.1	Vue d'ensemble des compétences opérationnelles Responsable d'équipe service client	15
5.2	Niveau d'exigences	16
5.2.1	Domaine de compétences opérationnelles A : Gestion des employés affectés	16
5.2.2	Domaine de compétences opérationnelles B : Coordination de la collaboration en équipe et avec des parties prenantes	19
5.2.3	Domaine de compétences opérationnelles C : Conception des processus du centre de contacts	22
5.2.4	Domaine de compétences opérationnelles D : Mise en œuvre des tâches de direction et de gestion de projet d'ordre général	25
5.2.5	Domaine de compétences opérationnelles E : Agir dans le centre de contacts numérique	27
6	Annexe 2 : Glossaire	29

1 Introduction

Le brevet fédéral de responsable d'équipe service client est obtenu après avoir réussi l'examen professionnel. L'examen professionnel permet de vérifier les compétences mentionnées dans les domaines de compétences et acquises lors de la pratique professionnelle. Les compétences sont transmises dans le cadre d'une procédure avec des spécialistes et résumées en un profil de compétences. L'accent a été placé sur les situations de travail du quotidien qu'un responsable d'équipe service client doit gérer dans l'exercice de son métier.

1.1 Objectif des directives

Les directives fournissent aux candidats un aperçu de l'examen professionnel fédéral. Elles reposent sur le règlement d'examen concernant l'examen professionnel de responsable d'équipe service client (ci-après RE).

Les directives contiennent :

- Toutes les informations importantes sur la préparation et la mise en œuvre de l'examen professionnel
- Une description de contenu détaillée de l'examen professionnel
- Un récapitulatif des situations de travail et des critères de performance

1.2 Profil de la profession (voir règlement d'examen du 20.10.23)

1.3 Organisation (ch. 2.1 RE)

Pour la mise en œuvre de l'examen professionnel, la commission d'examen fait appel à un comité des examens. Celui-ci est chargé d'organiser la mise en œuvre, d'accompagner les experts et de répondre aux questions organisationnelles des candidats. Il fait un rapport à la commission d'examen lors d'une séance d'attribution des notes sur le déroulement de l'examen professionnel et formule les demandes d'octroi du brevet fédéral.

Les experts d'examens sont chargés de la mise en œuvre et de l'évaluation des examens écrits, oraux et/ou pratiques (ch. 4.4 RE). Les candidats reçoivent 6 semaines avant le début de l'examen professionnel une liste des experts des examens oraux (ch. 4.13 RE). S'il y a un conflit d'intérêts concernant un ou plusieurs experts (précédents employés / supérieurs, entre autres), les candidats peuvent soumettre une demande de récusation auprès de la commission d'examen jusqu'à 20 jours avant le début de l'examen (ch. 4.14 RE).

La commission d'examen emploie un secrétariat d'examen pour accomplir les tâches administratives (ch. 2.22 RE). Celui-ci est en charge, entre autres, de publier l'examen final, d'entretenir la correspondance avec les candidats et d'organiser la génération et l'envoi des relevés de notes et des brevets. Les dates et les formulaires sont à retirer auprès du secrétariat d'examen. S'ils ont des questions, les candidats peuvent s'adresser au secrétariat d'examen.

Adresse du secrétariat d'examen :
callnet.ch
Swiss Contact Center Association
Klausstrasse 43
CH-8008 Zurich
Tel. +41 44 520 36 40
sekretariat@callnet.ch
www.callnet.ch

2 Procédure administrative

Les candidats doivent prendre en compte les étapes suivantes pour réussir leur inscription à l'examen professionnel.

Étape 1 : Publication de l'examen professionnel (ch. 3.1 RE)

L'examen professionnel sera publié sur le site www.callnet.ch au moins 5 mois avant le début de l'examen dans les trois langues officielles. Les informations suivantes seront fournies :

- Dates de l'examen
- Taxe d'examen
- Adresse d'inscription
- Date limite d'inscription
- Déroulement de l'examen

Étape 2 : Vérification des conditions d'admission

En ce qui concerne l'inscription à l'examen, les candidats doivent tenir compte des conditions d'admission conformément au ch. 3.3 du règlement d'examen :

Sont admis à l'examen les candidats qui :

- a) disposent d'un certificat fédéral de capacité, de la maturité ou d'une qualification similaire et peuvent justifier d'au moins deux années de pratique depuis l'obtention de la qualification dans le domaine du centre de contacts, dont une année dans une fonction de direction
- ou
- b) disposent d'une attestation fédérale de formation professionnelle et peuvent justifier d'au moins quatre années de pratique dans le domaine du centre de contacts depuis l'obtention de la qualification, dont une année dans une fonction de direction.

Pour l'admission « sur dossier », une procédure d'admission doit être exécutée conformément aux directives de l'organe responsable.

L'admission se fait sous réserve du paiement de la taxe d'examen.

Sont considérés comme pratique professionnelle, l'activité dans un centre de contacts (service clientèle, entre autres), qui consiste à répondre aux demandes des clients via différents canaux (téléphone, e-mail, chat, etc.) et à utiliser pour cela le dialogue avec la clientèle adapté des spécialistes. La pratique

professionnelle exigée doit être accomplie jusqu'au moment de l'examen. La pratique professionnelle acquise dans le cadre d'un emploi à temps partiel sera prise en compte au pro rata. Si toutes les preuves peuvent être fournies, l'inscription peut être remplie.

Étape 3 : Inscription à l'examen professionnel (ch. 3.2 RE)

Pour s'inscrire, les candidats utilisent le formulaire mis à disposition sur www.callnet.ch. L'inscription doit être envoyée avant la date limite indiquée dans la publication. Les éléments à joindre à l'inscription sont :

- Résumé de la formation et des activités professionnelles ;
- Copie des diplômes et certificats de travail requis pour l'admission ;
- Mention de la langue d'examen ;
- Copie d'une pièce d'identité officielle munie d'une photo ;
- Mention du numéro d'assurance sociale (n° AVS).
- Pour les personnes handicapées, au besoin, une demande justifiée de compensation des inégalités avec certificat médical actuel (cf. glossaire).

Étape 4 : Décision d'admission (ch. 3.33 RE)

Les candidats reçoivent au moins 3 mois avant le début de l'examen professionnel la décision écrite concernant l'admission. En cas de décision négative, le motif et les voies de recours sont précisés. Le SEFRI met à disposition sur son site Internet une notice sur la procédure de recours contre la non-admission :

<https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/fpc/fps/examens-federaux/candidats-et-diplomes.html>
(consulté le 31/01/2023).

Étape 5 : Paiement de la taxe d'examen (ch. 3.4 RE)

Avec la décision d'admission à l'examen professionnel, les candidats reçoivent la demande de règlement de la taxe d'examen ainsi que le délai de paiement. Pour les candidats qui repassent l'examen ainsi que dans le cas d'une interruption d'examen, des taxes spécifiques sont définies et publiées.

Étape 6 : Réception de la convocation (ch. 4.1 RE)

Les candidats reçoivent une convocation au moins 6 semaines avant le début de l'examen. Celle-ci comporte :

- le programme d'examen avec l'indication du lieu, de la date, de l'heure des épreuves et des moyens auxiliaires dont les candidats sont autorisés ou invités à se munir ;
- la liste des experts.

Étape 7, si nécessaire : Soumission d'une demande de récusation (ch. 4.14 RE)

S'il y a un conflit d'intérêts concernant un ou plusieurs experts (précédents employés / supérieurs, entre autres), les candidats peuvent soumettre une demande de récusation auprès de la commission d'examen jusqu'à 20 jours avant le début de l'examen. La demande de récusation doit être justifiée de façon détaillée et plausible.

3 Examen

3.1 Forme d'examen

L'examen est axé sur les compétences et orienté vers la pratique professionnelle. L'examen permet de vérifier les compétences des domaines de compétences opérationnelles à l'aide d'exercices interdisciplinaires et orientés vers la pratique.

L'examen se compose de trois parties qui sont réparties dans différentes positions d'examen. Celles-ci sont décrites de façon détaillée ci-après :

Epreuve 1 Mise en œuvre de processus de travail	Epreuve 2 Planification des tâches de direction	Epreuve 3 Direction et communication
<u>Etude de cas dirigée</u> (DCO A à E) (écrite) 210 min	<u>Corbeille de courrier</u> (DCO E) (écrite) 60 min	<u>Simulations pratiques et situations critiques déterminantes pour le succès</u> (pratique) 40min <u>Jeu de rôles</u> (DCO A+B, CO E3+E4) (pratique) 40 min (préparation et analyse incl.) <u>Simulations pratiques et petites descriptions du cas</u> (DCO D+E) (pratique) 40 min <u>Présentation et entretien</u> (DCO E) (orale) 40 min (préparation incl.)

3.1.1 Épreuve 1 Mise en œuvre des processus de travail

L'épreuve 1 comprend un examen écrit.

Épreuve 1 : Mise en œuvre des processus de travail (étude de cas dirigée)	
Exercice	Les candidats traitent différentes tâches partielles d'un cas pratique complexe. L'étude de cas dirigée s'appuie sur les principales tâches d'un responsable d'équipe service client dans la gestion des processus de travail. Sur le fond, il s'agit d'effectuer des analyses des processus clés, de mettre en œuvre des travaux dans les processus du centre de contacts et de démontrer des solutions pour les défis courants du quotidien au travail.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaines de compétences opérationnelles A à E avec focalisation sur le domaine de compétences opérationnelles C
Focalisation	Vérification des compétences analytiques et conceptuelles et de la capacité de mise en œuvre.
Méthode	L'étude de cas dirigée se compose de différentes tâches partielles. Du matériel supplémentaire peut être fourni pour les tâches partielles.
Conditions cadres	aucune
Durée	210 minutes
Type d'examen	écrit
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus déterminent la note de l'épreuve 1, conformément au ch. 5.11 RE.

3.1.2 Épreuve 2 Planification des tâches de direction

L'épreuve 2 comprend un examen écrit.

Épreuve 2 : Planification des tâches de direction (corbeille de courrier)	
Exercice	Les candidats hiérarchisent et planifient différentes activités de la journée de travail. Les tâches à mettre dans l'ordre sont rendues accessibles sous forme de documents très variés. L'exercice de la corbeille de courrier permet de vérifier si les candidats sont en mesure d'organiser leurs activités sous la pression du temps et de définir des priorités.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaine de compétences opérationnelles E
Focalisation	Vérification de la technique de travail, de la capacité à prendre des décisions et de la capacité à planifier
Méthode	L'exercice de la corbeille de courrier consiste en différents documents comportant toutes sortes d'informations, qui doivent être hiérarchisés et planifiés.
Conditions cadres	aucune
Durée	60 minutes
Type d'examen	écrit
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus déterminent la note de l'épreuve 2, conformément au ch. 5.11 RE.

3.1.3 Épreuve 3 Direction et communication

L'épreuve 3 se compose de quatre positions d'examen et comprend un examen oral.

Position d'examen 3.1 : Situations d'entretien avec des employés (simulations pratiques et situations critiques déterminantes pour le succès)	
Exercice	Les candidats traitent entre quatre et huit cas qui décrivent des situations d'entretien quotidiennes avec des employés (ex. introduire de nouveaux employés). Les méthodes d'examen simulation pratique et situation critique déterminante pour le succès (critical incident) sont appliquées ici.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaines de compétences opérationnelles A + B
Focalisation	<i>Situation critique déterminante pour le succès (Critical Incident) :</i> Action ou utilisation rapide, structurée et correcte des capacités à communiquer. <i>Simulation pratique :</i> Mise en œuvre correcte et complète d'une action dans des situations courantes concrètes et indépendantes.
Méthode	<i>Situation critique déterminante pour le succès (Critical Incident) :</i> Il est demandé aux candidats de concevoir leur action et leur communication dans une situation de travail exigeante tirée de la pratique. Des conditions supplémentaires peuvent être appliquées concernant l'exhaustivité, l'ordre et la justification des mesures à prendre. <i>Simulation pratique :</i> Il est demandé aux candidats soit de décrire la procédure dans des situations professionnelles courantes, soit d'exécuter directement certaines actions.
Conditions cadres	aucune
Durée	40 minutes (5 à 10 minutes par cas)
Type d'examen	pratique
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus comptent pour 25 % de la note de l'épreuve 3, conformément aux points 5.11 RE et 6.2 RE

Position d'examen 3.2 : Entretien exigeant (jeu de rôles)

Exercice	Les candidats simulent, dans le cadre d'un jeu de rôles, un entretien complexe sur une thématique prédéfinie dans un contexte professionnel. À l'issue du jeu de rôle, les candidats analysent la réalisation de l'entretien.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaines de compétences opérationnelles A, B et E (focalisation : E3 et E4)
Focalisation	Vérification des techniques de communication dans une situation exigeante, de l'approche empathique et de la capacité de réflexion.
Méthode	Les candidats décrivent la situation de départ avec leurs propres phrases. Les candidats doivent ensuite communiquer avec un client ou un employé dans le cadre d'un jeu de rôles.
Conditions cadres	aucune
Durée	40 minutes (10 minutes de préparation, 20 minutes de réalisation de l'entretien, 10 minutes d'entretien d'analyse)
Type d'examen	pratique
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus comptent pour 25 % de la note de l'épreuve 3, conformément aux points 5.11 RE et 6.2 RE

Position d'examen 3.3 : Le travail hybride dans le domaine sur service clientèle (simulations pratiques et petites descriptions du cas)

Exercice	Les candidats traitent entre quatre et huit cas dans lesquels il est question de situations sur le travail hybride (ex. mettre en œuvre des activités de marketing, introduire de nouvelles tendances de marché). Les méthodes d'examen simulation pratique et petite description du cas (Mini Case) sont appliquées ici.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaines de compétences opérationnelles D + E
Focalisation	<i>Simulation pratique :</i> Mise en œuvre correcte et complète d'une action dans des situations courantes concrètes et indépendantes. <i>Petite description du cas (Mini-Case) :</i> Analyse et mise en évidence des conséquences et de la suite de la procédure.
Méthode	<i>Simulation pratique :</i> Il est demandé aux candidats soit de décrire la procédure dans des situations professionnelles courantes, soit d'exécuter directement certaines actions. <i>Petite description du cas (Mini-Case) :</i> Il est demandé aux candidats d'analyser l'action dans une situation spécifique et de prendre une décision sur les étapes opérationnelles nécessaires. Pour cela, ils doivent identifier les erreurs dans un événement passé ou le problème dans un événement actuel et mettre en évidence d'éventuelles actions alternatives préventives ou ciblées.
Conditions cadres	aucune
Durée	40 minutes (5 à 10 minutes par cas)
Type d'examen	pratique
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus comptent pour 25 % de la note de l'épreuve 3, conformément aux points 5.11 RE et 6.2 RE

Position d'examen 3.4 : Processus de changement et de numérisation (présentation et entretien professionnel)

Exercice	Les candidats analysent une situation initiale prédéfinie qui consiste, dans le cadre de processus de changement et de numérisation, à communiquer à l'équipe les changements et les nouveautés et à leur expliquer leurs contenus de façon compréhensible. Durant le temps de préparation, les candidats élaborent une présentation. Ils organisent cette présentation et mènent ensuite un entretien professionnel avec les experts d'examen lors duquel ils justifient leur approche et répondent à des questions complémentaires.
Domaines de compétences opérationnelles	Domaine de compétences opérationnelles E (focalisation E1)
Focalisation	Vérification de la technique de présentation, de la capacité à communiquer et de la capacité à argumenter.
Méthode	Présentation suivie d'un entretien professionnel
Conditions cadres	aucune
Durée	40 minutes (15 minutes de préparation, 10 minutes de présentation, 15 minutes d'entretien professionnel)
Type d'examen	oral
Outils	Les outils autorisés seront communiqués avec la convocation à l'examen.
Évaluation	L'évaluation de la performance s'effectue à l'aide de critères et est définie par les points obtenus. Les points obtenus comptent pour 25 % de la note de l'épreuve 3, conformément aux points 5.11 RE et 6.2 RE

3.2 Vue d'ensemble des épreuves et des notes

Le tableau suivant rassemble les épreuves, les durées et les notes sous forme d'une vue d'ensemble.

Épreuve		Type d'examen	Durée	Pondération
1	Mise en œuvre des processus de travail (étude de cas dirigée)	écrit	210 min	2
2	Planification des tâches de direction (corbeille de courrier)	écrit	60 min	1
3	Direction et communication (parcours)			2
3.1	Simulations pratiques et situations critiques déterminantes pour le succès	pratique	40 min	
3.2	Jeu de rôles	pratique	40 min (préparation et analyse incl.)	
3.3	Simulations pratiques et petites descriptions du cas	pratique	40 min	
3.4	Présentation et entretien spécialisé	oral	40 min (préparation incl.)	
Total			430 min	

3.3 Attribution des notes (ch. 6 RE)

L'examen se compose de trois épreuves qui peuvent être réparties en positions d'examen. Les positions d'examen sont évaluées avec des notes entières et des demi-notes. La note de l'épreuve est obtenue à partir de la moyenne des positions d'examen correspondantes. La note de l'épreuve est arrondie à une décimale.

Si l'épreuve ne comporte aucune position d'examen, l'épreuve est alors évaluée avec des notes entières et des demi-notes.

La note globale de l'examen est obtenue à partir de la moyenne pondérée des notes des différentes épreuves. Celle-ci est arrondie à la première décimale.

Les notes sont attribuées conformément aux directives de la CSFP.

$$\frac{\text{Nombre de points obtenu} \times 5}{\text{Nombre de points maximum}} + 1 = \text{note}$$

3.4 Conditions de réussite de l'examen (voir règlement d'examen du 20.10.2023)

3.5 Procédure en cas d'échec à l'examen

La commission d'examen informe les candidats de la réussite ou de l'échec à l'examen. Les décisions concernant un échec sont envoyées par lettre recommandée. Les candidats qui se sont vu refuser l'octroi du brevet fédéral peuvent recourir auprès du SEFRI contre les décisions de la commission d'examen dans les 30 jours suivant la notification, conformément au ch. 7.31 RE. Le recours doit mentionner les conclusions et les motifs du recourant. Le SEFRI met à disposition sur son site Internet une notice sur la procédure de recours :

<https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/fpc/fps/examens-federaux/candidats-et-diplomes.html>
(page consultée le 31/01/2023).

4 Édiction

Les directives sur le règlement d'examen concernant l'examen de responsable d'équipe service client ont été adoptées par l'organe responsable et entrent en vigueur un jour après l'approbation du règlement d'examen par le SEFRI.

Zurich, le 21.10.2023

callnet.ch
Swiss Contact Center Association



Dario Tibolla
Président



Peter Peterlechner
Président de la commission d'examen

5 Annexe 1 : Profil de qualification

La vue d'ensemble des compétences opérationnelles et le niveau d'exigences (description des compétences opérationnelles, y compris des critères de performance) constituent, avec le profil de la profession (ch. 1.2 du règlement d'examen/ch. 1.2 des directives), le profil de qualification.

5.1 Vue d'ensemble des compétences opérationnelles Responsable d'équipe service client

		Compétences opérationnelles				
		1	2	3	4	5
A	Gestion des employés affectés	A.1 Introduire les nouveaux employés	A.2 Instruire les employés	A.3 Développer les employés en continu	A.4 Accompagner les employés dans les processus de formation et de formation continue	A.5 Mener des entretiens d'évaluation
		B.1 Contrôler le flux d'informations interne au sein de l'espace de travail	B.2 Assurer la communication avec les clients sur différents canaux	B.3 Résoudre des tâches et des situations exigeantes dans le domaine de la communication	B.4 Encourager une culture d'équipe positive	B.5 Utiliser les réseaux sur le marché du centre de contacts
C	Conception des processus du centre de contacts	C.1 Mettre en œuvre les directives liées au centre de contacts et à la clientèle	C.2 Utiliser des ressources personnelles et en entreprise dans son propre domaine	C.3 Interpréter des chiffres et des données relatifs au centre de contacts et à la clientèle et en déduire des mesures	C.4 Optimiser les processus de travail dans le centre de contacts	
		D.1 Prendre part aux décisions de recrutement et de gestion du personnel	D.2 Introduire de nouvelles tendances de marché dans le domaine du centre de contacts	D.3 Traiter des tâches liées au projet	D.4 Mettre en œuvre des activités de marketing	
E	Agir dans le centre de contacts numérique	E.1 Mettre en œuvre des processus de numérisation et de changement dans le centre de contacts	E.2 Utiliser des techniques de travail spécifiques à la fonction	E.3 Élargir ses propres compétences professionnelles et en gestion	E.4 Garantir la performance personnelle	

5.2 Niveau d'exigences

5.2.1 Domaine de compétences opérationnelles A : Gestion des employés affectés

Situation de travail	Critères de performance
A1 Introduire les nouveaux employés Les responsables d'équipe service client sont chargés d'introduire les employés dans leur espace de travail et impliquent éventuellement dans ce processus des coachs spécialisés ou des formateurs. Ils informent leurs employés des nouveaux membres d'équipe. Ils planifient la phase d'introduction des nouveaux employés et les initient à leur domaine de tâches. Ils élaborent, en accord avec les postes responsables, un programme d'introduction détaillé avec les responsabilités et les objectifs. Lors de l'introduction, les responsables d'équipe service client procèdent étape par étape. Ils instruisent leurs employés en setting individuel, abordent leurs forces et leurs faiblesses de façon individuelle et les motivent pour la future activité dans le centre de contacts. Lorsque cela est possible, ils impliquent les employés actuels dans l'introduction des nouveaux employés (système buddy). Les responsables d'équipe service client gardent à tout moment une vue d'ensemble de la situation de l'introduction des employés en vérifiant les objectifs pour la date prévue et en intégrant des contrôles qualité continus dans les affaires courantes.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • initient les nouveaux employés à leur domaine de tâches. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances pratiques en planification de programmes d'introduction adaptés au niveau. • disposent de connaissances pratiques en instruction de petites séquences de formation. Attitudes, valeurs, motivation • œuvrent pour une introduction complète, motivante et structurée des employés. • dans le cadre du programme d'introduction, font preuve d'enthousiasme pour le travail dans le centre de contacts. Métacognition • dans le cadre de l'introduction, analysent en permanence le niveau de formation des nouveaux employés et en déduisent des mesures pour d'autres inputs personnels et professionnels.
A2 Instruire les employés Les responsables d'équipe service client instruisent leurs employés dans leur travail quotidien. Ils informent leur équipe des ajustements et des nouveautés dans l'ensemble du domaine de travail et planifient les mesures de formation que ceux-ci nécessitent. Si besoin, ils élaborent ou retravaillent le matériel de formation disponible (ex. manuels, guides de discussion) ou initient les ajustements correspondants. Pour l'instruction, ils utilisent les échanges courants avec l'équipe en prenant en compte d'autres postes responsables (ex. formateurs, coachs spécialisés) et des outils techniques. Les responsables d'équipe service client évaluent l'efficacité de l'instruction avec des contrôles qualité et sur la base des retours des clients et des supérieurs hiérarchiques. Ils en tirent des conclusions et en déduisent d'éventuelles mesures, le cas échéant après avoir consulté le supérieur.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • instruisent les employés dans le travail quotidien et lors de séquences de formation. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances pratiques en accompagnement professionnel des employés. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine de la planification et la mise en œuvre de petites mesures de formation. • disposent de connaissances spécialisées et des processus approfondies. • disposent de connaissances pratiques en gestion des outils techniques. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à avoir une attitude adaptée au groupe cible dans le cadre des mesures d'instruction. • veillent à fournir une instruction motivante et adaptée à l'individu. Métacognition • analysent continuellement le besoin en instruction et introduisent rapidement des mesures d'information et de formation nécessaires.

A3 Développer les employés en continu Les responsables d'équipe service client forment leurs employés en continu dans le domaine des compétences personnelles, sociales et spécialisées et impliquent, le cas échéant, des coachs spécialisés ou des formateurs. Les responsables d'équipe service client s'appuient, dans le cadre du développement continu de leurs employés, sur les exigences du marché/de l'entreprise et des clients et vérifient la performance des employés avec des contrôles qualité. Ils en déduisent, en tenant compte éventuellement des postes internes responsables, les compétences nécessaires de leurs employés. Ils discutent à intervalles réguliers des évaluations de ces contrôles qualité avec chacun des employés dans le cadre d'entretiens individuels et notent les résultats obtenus, conformément aux directives de l'entreprise. Ils évaluent alors les forces et les faiblesses des employés et coachent leurs employés en setting individuel (side by side), le cas échéant avec l'aide d'autres spécialistes (ex. formateurs). Ils vérifient si le développement continu des employés a l'effet escompté et au besoin, mettent en œuvre d'autres mesures correctives nécessaires.	• évaluent la qualité de leurs propres instructions. Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • accompagnent activement le développement des compétences de leurs employés. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances fondamentales sur les exigences du marché. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine de l'évaluation du potentiel et le développement des compétences. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine des entretiens d'évaluation axés sur les ressources. Attitudes, valeurs, motivation • investissent activement dans les processus de développement et les accompagnent avec empathie. • s'efforcent d'encourager de manière ciblée le potentiel individuel. Métacognition • analysent continuellement le besoin en développement de leurs employés et introduisent des mesures adaptées pour le développement des compétences.
A4 Accompagner les employés dans les processus de formation et de formation continue Les responsables d'équipe service client déterminent, lors d'entretiens d'évaluation au cours de l'année mais aussi lors de l'entretien annuel de qualification, les éventuels souhaits de formation et de formation continue des employés. Les responsables d'équipe service client se renseignent dès que possible auprès de leur supérieur hiérarchique du besoin en spécialistes dans les entreprises. Ils proposent aux supérieurs hiérarchiques des candidats possibles pour des formations continues afin d'assurer les compétences nécessaires dans l'entreprise mais aussi pour motiver les employés avec une reconnaissance et les lier à l'entreprise. Les responsables d'équipe service client décident, avec les employés, de la mise en œuvre de mesures de formation et de formation continue (interne, externe) et les plannifient en tenant compte de la situation en entreprise. Si besoin, ils en parlent avec leur supérieur. Les responsables d'équipe service client accompagnent les employés lors de leurs formations continues, les soutiennent et encouragent le transfert des connaissances théoriques en connaissances clés pour l'entreprise dans le cadre d'entretiens. Pour accompagner les employés dans leurs formations et formations continues, ils prévoient beaucoup de temps pour l'encadrement. Ils vérifient l'évolution des	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • soutiennent leurs employés dans les processus de formation et de formation continue. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies sur les offres de formation et de formation continue de la branche. • disposent de connaissances pratiques en matière d'évaluation des besoins des employés et des besoins de l'entreprise dans le domaine des formations et des formations continues. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à un accompagnement empathique et motivant des employés dans le cadre de la formation. • œuvrent pour une bonne atmosphère d'apprentissage et soutiennent activement le processus d'apprentissage individuel de la théorie à la pratique. Métacognition • analysent le besoin en formation et formation continue des employés ainsi que le besoin en spécialistes de l'entreprise et en déduisent des mesures de formation. • estiment le temps consacré à l'encadrement pour les employés en formation et accompagnent le processus d'apprentissage dans la pratique.

performances et le transfert de connaissances des personnes en formation continue ou planifient ensemble des mesures afin de les renforcer davantage.	
A5 Mener des entretiens d'évaluation Les responsables d'équipe service client sont à la disposition de leurs employés en tant qu'interlocuteur pour leurs préoccupations. Ils mènent avec eux régulièrement au cours de l'année des entretiens (ex. entretiens quotidiens, entretiens de qualification et de définition des objectifs) et les accompagnent dans le processus de travail. Lors d'entretiens d'évaluation périodiques et standardisés, les responsables d'équipe service client évaluent la performance et le comportement des employés et fixent des objectifs pour la période d'évaluation suivante. Les responsables d'équipe service client utilisent les entretiens d'évaluation afin de motiver les employés pour la période de performance suivante. Ils utilisent également les entretiens afin de pouvoir apporter immédiatement des mesures correctives lorsqu'ils constatent des problèmes professionnels ou personnels, qui ont des conséquences sur la réalisation d'une performance ou l'atmosphère de travail de l'équipe. Ils proposent leur aide, planifient des mesures et fixent des objectifs à tenir. Ils sont attentifs aux signes de surcharge, de sursollicitation et de fatigue et en parlent si besoin avec les employés. Ils résolvent prudemment les situations difficiles en cherchant à dialoguer directement avec les personnes concernées et, le cas échéant, en introduisant des mesures. Ils veillent pour cela à une relation respectueuse des uns envers les autres. Lors de l'entretien avec les employés ainsi qu'avec le supérieur, ils analysent leur propre approche et comportement.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • mènent régulièrement des entretiens d'évaluation. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances pratiques dans le domaine des entretiens d'évaluation. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine des méthodes de communication. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à un accompagnement systématique des employés. • œuvrent pour une communication bienveillante et valorisante. • s'intéressent à une évaluation du personnel constructive et l'organisent de manière prudente et axée sur les solutions. Métacognition • évaluent les forces et les faiblesses des employés de façon réaliste et en déduisent des objectifs spécifiques ainsi que des mesures de soutien et d'encadrement du personnel.

5.2.2 Domaine de compétences opérationnelles B : Coordination de la collaboration en équipe et avec des parties prenantes

Situation de travail	Critères de performance
B1 Contrôler le flux d'informations interne au sein de l'espace de travail Les responsables d'équipe service client sont en charge d'assurer le flux d'informations vers leur équipe. Ils se renseignent sur les informations actuelles et pertinentes via les canaux internes à l'entreprise. Les responsables d'équipe service client analysent les informations et les données et décident de leur pertinence pour leurs employés. Ils rassemblent ensuite les informations pertinentes et adéquates et les préparent conformément aux directives de l'entreprise. Ils transfèrent les informations à leurs employés et choisissent pour cela un canal de communication pertinent (ex. Intranet, e-mail, chat, réunion d'équipe). Ils reçoivent les retours sur les incertitudes, les vérifient et, le cas échéant, adaptent les contenus. Les responsables d'équipe service client vérifient si les employés ont pris connaissance des informations et les ont mises en œuvre dans leur domaine, s'il y a d'autres besoins en informations ou ajustements dans l'entreprise et dans l'équipe ou bien si les informations ont perdu de leur pertinence et peuvent ainsi être supprimées sur les canaux correspondants, et initient des mesures adaptées.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • guident le flux d'informations dans leur domaine de travail. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies en gestion de l'information. Attitudes, valeurs, motivation • œuvrent pour un flux d'information ouvert, transparent et efficace vis-à-vis de tous les participants. • veillent à une communication compréhensible, rapide et valorisante avec les employés et les supérieurs. • tiennent compte des directives de l'entreprise dans leurs concepts de communication. Métacognition • vérifient l'efficacité des mesures d'information et en déduisent, le cas échéant, des mesures d'optimisation.
B2 Assurer la communication avec les clients sur différents canaux Les responsables d'équipe service client assurent l'information et la communication avec les clients. Ils utilisent pour cela les canaux mis à disposition par l'entreprise et sont chargés de s'assurer que les employés traitent les demandes des clients sur tous les différents canaux. Ils s'assurent que leurs employés mettent en œuvre les exigences formelles (ex. dispositions légales, normes et dispositions dans la communication avec les clients) pour les différentes formes et différents canaux de communication. En cas de problèmes plus importants (ex. défaillance technique), ils établissent la communication avec les postes concernés internes et externes et assurent l'information et la communication régulières avec les clients concernant la situation du traitement du problème. Ils déduisent des mesures nécessaires supplémentaires conformément aux directives de l'entreprise. Si besoin et selon le degré de sévérité du problème, ils impliquent leur supérieur.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • s'assurent que l'information et la communication de leurs employés avec les clients s'effectuent de manière ciblée. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies sur les directives internes à l'entreprise en matière de communication. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine des méthodes de résolution de problèmes. • disposent de connaissances pratiques en gestion des situations difficiles. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à gérer les définitions de la tâche difficiles de façon axée sur les solutions. Métacognition • analysent en permanence les situations problématiques dans la communication avec les clients et déduisent en temps utile des mesures nécessaires, si besoin après avoir consulté les postes concernés.

B3 Résoudre des tâches et des situations exigeantes dans le domaine de la communication Les responsables d'équipe service client traitent des tâches et défis exigeants en termes de communication qui surviennent dans leur quotidien au travail (ex. situations avec les clients). Ils se procurent les informations nécessaires auprès des postes responsables (ex. employés, supérieur) et clarifient si des possibilités de résoudre le problème ont déjà été prises en considération et à quoi celles-ci ressemblaient. Ils analysent la situation actuelle, tirent des conclusions et réfléchissent aux solutions possibles à disposition. Au besoin, ils impliquent d'autres spécialistes ou le supérieur dans la résolution de problème. Ils soumettent leur suggestion de solution à leur interlocuteur (ex. clients, collègues). Ils déduisent les mesures nécessaires pour mettre en œuvre la solution, le cas échéant, en accord avec les postes responsables. Dans le cadre de la conclusion, ils informent les employés concernés de la solution trouvée.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • résolvent de façon ciblée des tâches et situations exigeantes en matière de communication. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances pratiques en gestion des tâches et situations de communication difficiles. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à une communication claire et concise. • visent une situation gagnant-gagnant pour tous les participants. • veillent à un sens élevé du service dans la relation avec tous les participants. Métacognition • analysent des situations et tâches exigeantes en tenant compte des besoins des personnes impliquées (ex. clients, employés, supérieurs) et en déduisent des mesures.
B4 Encourager une culture d'équipe positive Les responsables d'équipe service client œuvrent pour une culture d'équipe et une atmosphère de travail positives, avec pour objectif de former une équipe efficace dotée d'une performance élevée. Ils se positionnent en dirigeants justes et adaptent leur style de gestion aux exigences spécifiques d'un centre de contacts et aux exigences de la gestion hybride en tenant compte des besoins de leurs employés. Les responsables d'équipe service client agissent dans leur quotidien au travail en tenant compte des règles de l'entreprise en matière de responsabilités et de gouvernance. Ils communiquent leurs visions et leurs attentes et fixent des objectifs communs avec des tâches, des rôles et des règles du jeu. Ils impliquent autant que possible leurs employés. Ils agissent en tant qu'interlocuteurs justes, intègres et sans préjugé pour leurs employés. Ils encouragent la culture d'équipe et échangent avec leurs employés. Si nécessaire, ils prennent des mesures pour encourager la culture d'équipe (ex. événements d'équipe, réunion régulière). Ils analysent leur propre comportement dans l'équipe et, le cas échéant, l'adaptent.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • encouragent la culture d'équipe de manière proactive et adaptée à la situation Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies des directives internes à l'entreprise. • disposent de connaissances pratiques en développement d'équipes et encouragement de la collaboration. Attitudes, valeurs, motivation • agissent toujours comme un modèle vis-à-vis de l'équipe. • veillent toujours à une communication claire. • veillent à adopter une attitude valorisante et impartiale dans la collaboration en équipe. • se comportent comme des dirigeants intègres, dotés d'un esprit critique. Métacognition • analysent leurs mesures dans le domaine de la cohésion d'équipe et, le cas échéant, en déduisent des mesures.
B5 Utiliser les réseaux sur le marché du centre de contacts Les responsables d'équipe service client sont des membres de réseaux actifs. Ils planifient sciemment les contacts et les utilisent, par exemple, pour échanger des expériences, en ce qui concerne les optimisations dans leur propre domaine ou pour	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • entretiennent activement et systématiquement leurs réseaux. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances fondamentales dans le domaine des réseaux du secteur.

recruter du personnel. Ils réfléchissent à quoi ressemble leur réseau (privé ou professionnel) et quels réseaux peuvent leur être utiles dans leur métier.

Les responsables d'équipe service client cherchent les rencontres pour échanger des informations avec des collègues internes, des responsables d'équipes, des connaissances ou d'autres contacts. Ils s'engagent dans des projets, des réunions ou des événements du personnel et cherchent aussi le contact d'eux-mêmes. Ils développent leur réseau de différentes manières (ex. activité associative, participation à des événements du secteur et mesures de formation, échange d'idées en petit comité). Ils intègrent les expériences des contacts dans leur propre entreprise.

Les responsables d'équipe service client analysent régulièrement le rapport entre les avantages et les efforts de l'entretien des relations et adaptent leur stratégie de réseau personnelle.

- disposent de connaissances pratiques dans l'entretien du réseau et l'utilisation de réseaux physiques et numériques.

Attitudes, valeurs, motivation

- s'efforcent d'utiliser les événements et affiliations de manière ciblée pour entretenir leur réseau.
- veillent en permanence à représenter leur entreprise de façon professionnelle.

Métacognition

- analysent régulièrement leurs activités quant au rapport entre les avantages et les efforts de l'entretien des réseaux et en déduisent des mesures d'optimisation.

5.2.3 Domaine de compétences opérationnelles C : Conception des processus du centre de contacts

Situation de travail	Critères de performance
C1 Mettre en œuvre les directives liées au centre de contacts et à la clientèle Les responsables d'équipe service client assurent le respect des directives (ex. KPI, exigences en matière de conformité, réglementations relatives à la protection de la santé) dans leur domaine de travail, en s'appuyant sur les normes internes et sur les directives des donneurs ou donneuses d'ordre (ex. niveau de service). Les responsables d'équipe service client se renseignent auprès des postes responsables et via les systèmes d'information pertinents sur les directives actuelles et d'éventuelles nouveautés. Ils s'assurent que les employés disposent de l'ensemble des informations et outils afin de pouvoir comprendre, soutenir et mettre en œuvre les directives. Ils introduisent de nouvelles directives ou informent régulièrement leurs employés d'ajustements. Les responsables d'équipe service client vérifient constamment le niveau de respect des directives en étant en contact permanent avec leurs employés et en observant et évaluant l'exécution du travail. Ils utilisent des outils d'évaluation numériques adéquats et choisissent des mesures adaptées afin de s'assurer du respect des directives dans le cadre d'un contrôle qualité (ex. appels mystère, coaching, évaluations statistiques, etc.). Ils décident s'ils réagissent en personne aux divergences par rapport aux directives ou s'ils impliquent un supérieur. Les responsables d'équipe service client analysent les directives concernant la satisfaction des clients et, le cas échéant, adaptent les directives pertinentes dans leur domaine de travail et les KPI, après avoir consulté les supérieurs hiérarchiques.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • s'assurent du respect des directives internes à l'entreprise dans leur domaine de travail. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies des directives et des normes de l'entreprise et de la clientèle. • disposent de connaissances pratiques des outils d'évaluation. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine de la communication. Attitudes, valeurs, motivation • communiquent de façon claire et adaptée à la situation et au groupe cible. • veillent et n'hésitent pas à mener des discussions difficiles. • font preuve d'une exigence de qualité élevée lors de la mise en œuvre de directives internes à l'entreprise. Métacognition • analysent la mise en œuvre des directives internes à l'entreprise et discutent d'éventuelles mesures avec le supérieur hiérarchique.
C2 Utiliser des ressources personnelles et en entreprise dans son propre domaine Les responsables d'équipe service client se chargent du déroulement des affaires opérationnelles courantes, en mettant en œuvre et en respectant le planning d'affectation, compte tenu des changements des conditions cadres. Ils s'informent constamment des mandats disponibles et prévus. Ils s'appuient pour cela sur les accords/mandats de performance ainsi que sur les directives du donneur d'ordre. Les responsables d'équipe service client élaborent par conséquent les conditions en entreprise et à l'aide des outils correspondants, des plannings d'affectation à court et moyen terme, et s'appuient sur les plannings d'affectation pré définis par les postes concernés en interne (ex. gestion du personnel, équipe de planification). Ils utilisent la possibilité d'une prévision.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • élaborent le planning d'affectation à court et moyen terme. • adaptent en conséquence le planning d'affectation en cas d'événements imprévus. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies des directives et des normes de l'entreprise et de la clientèle. • disposent de connaissances pratiques en gestion des chiffres-clés de l'entreprise. • disposent de connaissances de base en gestion des outils de planification. • disposent de connaissances approfondies en gestion des outils d'évaluation. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à un planning d'affectation prévisionnel.

Lorsque cela est possible, ils intègrent également les préférences personnelles des employés lors de la planification et les transfèrent aux instances de planification correspondantes. Dans le cas où ils développent seuls le planning d'affectation, ils tiennent compte en particulier des absences (pour vacances, formation et formation continue, etc), des absences imprévues, des compétences individuelles et, si possible, des préférences de leurs employés. En cas de changements à court terme des conditions cadres, d'utilisations inhabituelles et de situations d'urgence (pics, débordements, problèmes techniques, absence du personnel, etc.), les responsables d'équipe service client prennent des mesures organisationnelles adaptées afin de pouvoir respecter les directives et les objectifs. Selon l'événement ou l'utilisation spécifique, ils proposent éventuellement des solutions en impliquant des postes internes et des spécialistes (augmentation temporaire du temps de travail, affectation d'une autre équipe, ajustement du KPI, clarifications techniques) et les mettent en œuvre en accord avec le supérieur hiérarchique. Ils vérifient le planning d'affectation et analysent la mise en œuvre dans des situations normales et exceptionnelles. Ils en déduisent des conclusions pour leurs futurs planings d'affectation et transfèrent leurs constatations aux instances de planification internes.	• gardent toujours une vue d'ensemble de l'exécution de l'ensemble des travaux dans leur domaine de travail. • veille à une planification minutieuse de leurs propres ressources et des ressources humaines de l'équipe. Métacognition • analysent constamment le planning d'affectation et en déduisent des conclusions pour le futur planning d'affectation.
C3 Interpréter des chiffres et des données relatifs au centre de contacts et à la clientèle et en déduire des mesures Les responsables d'équipe service client prennent des décisions et des mesures pour l'entreprise sur la base des chiffres et des données relatifs à la clientèle. Ils se procurent les données relatives aux performances dans le système de gestion des données correspondant ou organisent les enregistrements des postes responsables. Les responsables d'équipe service client vérifient les données pertinentes en tenant compte de la pertinence temporelle et opérationnelle. Ils établissent le lien avec les directives et les KPI et évaluent les données en fonction des chiffres sélectionnés et des critères de qualité (ex. niveau de service, temps d'attente moyen, abandons d'appels, solution adéquate, etc.). Ils vérifient la présence d'anomalies ou de valeurs aberrantes (outliers) dans les chiffres et les données. Ils évaluent si les objectifs ont été atteints, examinent les raisons des valeurs aberrantes trouvées (ex. demandes aux employés) et vérifient si des mesures d'optimisation doivent être introduites (ex. ajustement de planning d'affectation, entrevue d'évaluation/coaching) ou si des mesures supplémentaires sont nécessaires. Le cas échéant, ils introduisent ces mesures supplémentaires après avoir consulté leur supérieur. Les responsables d'équipe service client documentent les évaluations et les interprétations conformément aux directives de l'entreprise et les transfèrent aux postes concernés. Si besoin, ils effectuent des évaluations complémentaires conformément au mandat des postes responsables.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • interprètent les chiffres et les données clés pour l'entreprise. • déduisent des mesures adaptées pour améliorer la qualité et la validité des données. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies en matière d'évaluation, d'analyse et d'interprétation de données et de statistiques afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre l'état actuel et l'état visé. • disposent de connaissances pratiques en préparation de données et en gestion des outils d'évaluation. Attitudes, valeurs, motivation • veillent à une gestion minutieuse et ciblée des données et des chiffres. • veillent à une évaluation globale et prévisionnelle des données. Métacognition • vérifient la qualité et la validité des données et en déduisent des mesures adaptées pour le travail dans leur domaine.

Les responsables d'équipe service client remettent en question, dans le cadre du processus d'analyse, la qualité des chiffres et des données et vérifient si, sur cette base, des déclarations valident être appliquées concernant le travail dans le centre de contacts. Si la qualité et la validité des données ne sont pas réunies, ils prennent des mesures adaptées.	
C4 Optimiser les processus de travail dans le centre de contacts Les responsables d'équipe service client examinent les évaluations périodiques (ex. hebdomadaires) et en déduisent l'éventuel besoin d'action. Pour cela, ils gardent toujours à l'esprit les interfaces et processus de l'entreprise et vérifient leur efficacité et leur efficacité et intègrent également les retours des clients sur les processus. Pour les analyses, ils s'appuient sur les données évaluées et tiennent particulièrement compte des plus grandes différences entre les résultats de l'évaluation et les directives (KPI). Les responsables d'équipe service client évaluent si les mesures d'optimisation relatives aux processus (modification du planning du personnel, ajustement des processus de travail, etc.) sont indiquées et initient les étapes nécessaires après avoir consulté leur supérieur. En cas de mesures d'optimisation plus importantes indiquées, ils travaillent avec des postes spécialisés au sein ou en dehors de l'entreprise et leur suggèrent des variantes d'optimisation orientées vers le client, économiques et rapides, où ils tiennent compte des aspects de l'entreprise et impliquent les employés dans la mesure où cela est possible et judicieux. Les responsables d'équipe service client se chargent dans leur domaine de travail de mettre en œuvre d'éventuels ajustements de processus et introduisent toutes les mesures nécessaires pour cela (ex. formations des employés). Les responsables d'équipe service client remettent en question la mise en œuvre des optimisations et vérifient si elles produisent l'effet souhaité, et lorsque cela est nécessaire et après avoir consulté les postes concernés (ex. supérieur, service du personnel, service informatique), prennent des mesures adaptées.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application • effectuent des optimisations dans le cadre des processus de travail. Connaissances, compréhension • disposent de connaissances approfondies des processus, des directives et des normes de l'entreprise. • disposent de connaissances approfondies des interfaces dans les processus du centre de contacts. • disposent de connaissances pratiques en gestion des outils et méthodes d'analyse. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine de la gestion des processus. • disposent de connaissances pratiques dans le domaine de la gestion des changements. Attitudes, valeurs, motivation • visent une mise en œuvre fluide des mesures d'optimisation. • œuvrent pour l'acceptation des mesures d'optimisation avec leur équipe. • veillent à impliquer toutes les personnes concernées dans les mesures d'optimisation. • œuvrent pour des mesures d'optimisation en entreprise pertinentes et orientées vers les clients. Métacognition • analysent continuellement les optimisations, les potentiels d'optimisation et leur effet et si besoin, déduisent des conclusions pour d'éventuelles mesures en impliquant les postes internes.

5.2.4 Domaine de compétences opérationnelles D : Mise en œuvre des tâches de direction et de gestion de projet d'ordre général

Situation de travail	Critères de performance
D1 Prendre part aux décisions de recrutement et de gestion du personnel Les responsables d'équipe service client participent aux processus du personnel en soutenant les supérieurs hiérarchiques ou autres postes responsables. Ils travaillent activement dans la sélection du personnel en formulant les exigences aux candidats. Ils vérifient les dossiers de candidature entrants et, avec les personnes impliquées (ex. supérieurs), effectuent un choix de candidats pour les entretiens d'embauche. Lors des entretiens d'embauche, les spécialistes évaluent dans quelle mesure les candidats répondent aux besoins pour les compétences et expériences requises dans l'environnement du centre de contacts et ont une attitude et des aptitudes adaptées à l'équipe. Les responsables d'équipe service client, en tant que supérieurs directs, sont en charge du respect des directives et des normes concernant tous les aspects de l'exécution du travail par les employés. Si les employés ne peuvent pas respecter les directives et les attentes, les spécialistes documentent le fait et mènent les entretiens nécessaires. En accord avec les postes responsables internes, ils examinent des fonctions alternatives dans la même entreprise. En cas de séparation d'un employé, ils soutiennent les postes responsables lors de l'entretien de licenciement en apportant leur expertise et leurs constats issus de la collaboration avec les employés.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - soutiennent les supérieurs lors des décisions de recrutement et de gestion du personnel. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances de base des instruments et des processus du personnel. - disposent de connaissances pratiques en identification de compétences adaptées lors du processus de sélection. - disposent de connaissances pratiques en documentation de contenus relatifs à la législation du personnel. Attitudes, valeurs, motivation - veillent à une communication transparente, bienveillante et claire. - sont motivés pour travailler activement avec les postes internes. Métacognition - analysent la situation du personnel dans leur domaine et soutiennent le supérieur lors du remplacement de postes ou de la séparation d'employés.
D2 Introduire de nouvelles tendances de marché dans le domaine du centre de contacts Les responsables d'équipe service client observent les tendances globales et spécifiques dans le domaine du centre de contacts. Ils s'informent sur les différents canaux (ex. recherche Internet, événements de la branche, formations continues, ex.). Ils accordent une attention particulière aux développements techniques qui comprennent d'éventuelles conséquences pour l'entreprise et les processus de travail. Ils vérifient la pertinence de ces nouveaux développements concernant leur secteur et leur entreprise, justifient le besoin en changements et démontrent la faisabilité et la valeur ajoutée pour l'entreprise et les clients. S'ils identifient des idées, des possibilités et des tendances dans leur domaine, ils les soumettent à leur supérieur ou les introduisent lors de réunions. Si l'idée est acceptée, les spécialistes participent activement à la suite du traitement, de l'implémentation et de la mise en œuvre.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - introduisent des tendances de marché récentes et ciblées dans l'entreprise. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques en collecte d'informations sur les tendances de marché pertinentes pour l'avenir. - disposent de connaissances pratiques en implémentation de nouveautés dans leur propre domaine. - disposent de connaissances approfondies dans les domaines techniques, numériques et procéduraux. Attitudes, valeurs, motivation - veillent lors de processus de changements à un bon esprit d'équipe en portant les valeurs d'une communication ouverte, de serviabilité et de coopération. - sont motivés à identifier et mettre en œuvre des tendances du marché comme une opportunité de développer leur propre domaine. - sont intéressés de participer au développement de solutions techniques, numériques et procédurales.

Ils contrôlent la mise en œuvre de changements et de nouveautés et recueillent des retours de clients, collègues, employés et supérieurs hiérarchiques. Si besoin, ils prennent des mesures correctives nécessaires.	Métacognition analysent la faisabilité et la valeur ajoutée de nouvelles tendances de marché et introduisent activement les idées dans l'entreprise.
D3 Traiter des tâches liées au projet Les responsables d'équipe service client participent à des projets spécifiques à l'entreprise. Ils s'informent lors de la direction de projet, du rôle qu'ils endossent dans l'équipe de projet et des tâches qu'ils traitent ou prennent en charge dans le cadre du projet. Ils planifient leur engagement dans le projet et l'engagement de leurs employés de leur domaine de responsabilités dans des projets et abordent rapidement d'éventuels difficultés et problèmes. Ils mettent en œuvre des tâches liées au projet conformément à la planification de projet et aux normes de l'entreprise. Les spécialistes apportent leurs connaissances au projet et évaluent la possibilité de mettre en œuvre d'éventuelles nouveautés, par ex. en termes d'impact, de faisabilité ainsi que d'aptitudes de leur équipe. Ils discutent en permanence avec les autres employés du projet et la direction de projet au sujet de l'état actuel de leurs travaux ou en cas de difficultés. Les responsables d'équipe service client analysent en permanence leur engagement dans le projet et demandent de l'aide en cas de problèmes imprévus. Ils examinent avec la direction de projet, le cas échéant, des mesures possibles pour un prochain projet.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - traitent des tâches de projet spécifiques à l'entreprise. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques dans le domaine de la gestion de projet. - disposent de connaissances approfondies sur les normes dans leur propre domaine. - disposent de connaissances pratiques en planification et coordination de ressources humaines. Attitudes, valeurs, motivation - œuvrent pour des résultats de projet réalistes, innovants et tirés de la pratique. - sont motivés pour s'impliquer activement dans les réalisations de projet. - veillent à une planification minutieuse de leurs propres ressources et des ressources humaines de l'équipe. Métacognition - analysent les conséquences de la réalisation de projet sur le travail d'équipe spécifique et introduisent des mesures de soutien en cas de difficultés émergentes.
D4 Mettre en œuvre des activités de marketing Les responsables d'équipe service client mettent en œuvre des activités de marketing conformément au concept de marketing interne et des consignes du supérieur et des postes responsables. Ils réfléchissent, le cas échéant avec leurs propres employés, à la manière dont les activités doivent être mises en œuvre dans leur propre domaine. Ils informent les employés des activités de marketing à mettre en œuvre dans leur domaine de responsabilité. Ils reçoivent des retours de la part du groupe cible visé (clients, fournisseurs) et des parties prenantes internes (supérieur, employés, département marketing, etc.). Ils évaluent pour cela l'utilité et la pertinence des retours de la part de la clientèle sur les activités de marketing et transfèrent les constats aux postes responsables (ex. département marketing).	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - mettent en œuvre des activités de marketing conformément aux directives. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances de base sur les activités de marketing. - disposent de connaissances pratiques en évaluation des retours des clients. Attitudes, valeurs, motivation - veillent à une communication professionnelle et de confiance vis-à-vis des clients internes et externes. - agissent pour une mise en œuvre des activités de marketing fidèle au mandat. Métacognition - analysent les retours des groupes cibles concernant les activités de marketing et transfèrent les constats pertinents aux postes responsables.

5.2.5 Domaine de compétences opérationnelles E : Agir dans le centre de contacts numérique

Situation de travail	Critères de performance
E1 Mettre en œuvre des processus de numérisation et de changement dans le centre de contacts Les responsables d'équipe service client soutiennent les changements et les nouveautés dans l'entreprise, en particulier dans le domaine numérique. Ils s'informent régulièrement sur les changements techniques, légaux, opérationnels et technologiques dans leur environnement de travail et au sein de leur entreprise. Ils planifient la mise en œuvre de plus grands processus de changement dans leur domaine de travail et de responsabilité en accord avec les postes responsables au sein de l'entreprise. Les responsables d'équipe service client annoncent les changements et les nouveautés de façon transparente à leurs employés, expliquent leur contenu et les introduisent de manière progressive et compréhensible. Ils accompagnent et soutiennent leurs employés et partenaires aux interfaces (ex. département informatique) lors du processus de changement. Ils agissent en tant qu'interlocuteur pour toutes les demandes et envoient une fonction de modèle. Ils contrôlent la mise en œuvre des changements et des nouveautés dans leur équipe. Ils évaluent les résultats et les introductions en tenant compte du retour de leurs employés et du supérieur. Ils en tirent des conclusions pour le travail dans le centre de contacts pour les futurs projets de gestion du changement.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - mettent en œuvre des processus de numérisation et de changement dans leur propre domaine de travail. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques en gestion des changements. - disposent de connaissances pratiques dans le domaine du contrôle des processus de changement. - disposent de connaissances pratiques en techniques de présentation, d'argumentation et de communication. - disposent de connaissances pratiques dans le domaine des réseaux sociaux. Attitudes, valeurs, motivation - font preuve de curiosité et d'enthousiasme pour les tendances et en particulier dans le domaine numérique. - sont motivés pour transmettre de façon compréhensible les aspects positifs de la numérisation à leurs employés. - sont motivés à accepter les craintes, les impulsions et les suggestions d'amélioration et à les transférer aux postes responsables. Métacognition - analysent la mise en œuvre des mesures de changements et déduisent des mesures correspondantes. - analysent la valeur ajoutée d'une tendance et déduisent d'éventuelles idées de mise en œuvre.
E2 Utiliser des techniques de travail spécifiques à la fonction Les responsables d'équipe service client utilisent dans leur domaine de responsabilité, des techniques de travail et des outils (en particulier concernant la communication, la planification, la gestion et le contrôle) dans leur travail quotidien. Ils s'informent sur les outils adaptés qui les aident dans l'utilisation de leurs techniques de travail spécifiques. Ils utilisent dans leur travail quotidien différentes méthodes et techniques en toute conscience. Ils analysent régulièrement leur technique de travail et déduisent des conséquences. Ils recueillent activement des retours auprès des supérieurs, collègues ainsi qu'employés sur leur technique de travail. Les responsables d'équipe service client reçoivent	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - utilisent des techniques de travail et outils ciblés dans leur travail quotidien. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques dans le domaine des méthodes de travail. Attitudes, valeurs, motivation - veillent constamment à adopter une méthode de travail efficace et efficace. - acceptent de façon proactive, ouverte et constructive les retours, le feedback et les critiques des employés et des supérieurs. Métacognition

des retours de la part des parties prenantes internes et externes sur les processus et/ou changements. Ils les évaluent et effectuent, le cas échéant, d'autres ajustements.	analysent régulièrement et de façon critique leurs techniques de travail et déduisent des conséquences.
E3 Élargir ses propres compétences professionnelles et en gestion Les responsables d'équipe service client développent en continu leurs compétences personnelles, sociales et spécialisées afin d'être toujours au courant. Ils gardent à l'esprit leur propre besoin de perfectionnement en tenant compte des retours de leurs employés, collègues et supérieurs. Ils s'informent des offres de formation continue dans le domaine personnel, social, de direction et spécialisé (ex. en lisant des publications spécialisées et de la branche) et acceptent ouvertement les suggestions des supérieurs. Ils planifient leurs propres mesures de formation continue et de développement en accord avec le supérieur et l'entreprise. Ils participent à des mesures de formation continue et de développement et mettent en œuvre ce qu'ils ont appris dans leur centre de contacts aussi bien du point de vue technique qu'en matière de direction. Ils examinent les avantages d'une mesure de développement pour eux et pour leur centre de contacts et partagent leurs conclusions avec le supérieur.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - continuent de développer leurs compétences personnelles. - mettent en œuvre ce qui a été appris dans leur entreprise. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques dans le domaine des outils de bilan. - disposent de connaissances approfondies dans le domaine du développement personnel de compétences. - disposent de connaissances fondamentales dans le domaine des offres de formation continue et des possibilités de développement. Attitudes, valeurs, motivation - sont intéressés par un développement continu. - sont prêts à analyser de façon autocritique leurs propres forces et faiblesses. Métacognition - évaluent leurs propres forces et faiblesses de façon réaliste et en déduisent des mesures utiles.
E4 Garantir la performance personnelle Les responsables d'équipe service client organisent leur quotidien au travail de manière proactive et gèrent leur performance personnelle en toute conscience. Ils planifient et organisent leur quotidien au travail. Ils planifient des ressources pour les différentes tâches de façon réaliste. Les spécialistes assurent leur productivité et leur capacité de performance de manière durable en gérant leurs ressources efficacement mais aussi raisonnablement. Ils analysent régulièrement l'utilisation de leurs ressources et définissent consciemment des mesures pour optimiser l'organisation de leur travail. Ils veillent ainsi à un bon équilibre travail-vie privée et renforcent leur résilience. Lors de phases d'importantes charges physiques et psychologiques, ils sont attentifs aux signes de surcharge, de sur sollicitation et de fatigue. S'ils reconnaissent des symptômes critiques, ils en informent immédiatement leur supérieur. Les responsables d'équipe service client vérifient en permanence si la planification du temps est respectée. En cas de divergences récurrentes, ils prennent rapidement les mesures nécessaires.	Les responsables d'équipe service client ... Potentiel d'application - mettent consciemment en œuvre leur propre gestion des ressources. Connaissances, compréhension - disposent de connaissances pratiques en gestion du temps. - disposent de connaissances pratiques en gestion des ressources. - disposent de connaissances pratiques en gestion du stress. Attitudes, valeurs, motivation - sont attentifs aux premiers signes de surcharge et de sur sollicitation. - sont prêts à garder une vue d'ensemble de leurs propres tâches et à les hiérarchiser correctement. Métacognition - analysent leurs propres ressources et si besoin, déduisent des mesures correspondantes.

Demande de récusation	Une demande de récusation est une demande de changement de l'expert affecté à un examen.
Compétences opérationnelles	Les compétences correspondent à une disposition des personnes qui leur permet de résoudre certains types de problèmes de manière efficace, et donc de maîtriser des situations concrètes exigeantes d'un type particulier. La compétence opérationnelle est la capacité d'une personne à réussir à exercer une activité professionnelle en utilisant ses propres compétences personnelles, sur la méthode, spécialisées et sociales.
Profil de la profession	Le profil de la profession est une description compacte de la profession (1 à 1,5 page A4) et il décrit le domaine d'activité (qui sont les groupes cibles, interlocuteurs, clients), les principales compétences opérationnelles ou les critères de performance ainsi que les exigences concernant l'exercice de la profession par les professionnels (autonomie, créativité/innovation, environnement de travail, conditions de travail). La contribution de la profession envers la durabilité économique, sociale, sociétale et écologique est décrite également. Le profil de la profession fait partie du règlement de l'examen (obligatoire) et des directives (facultatives).
Critère d'évaluation	Un critère d'évaluation indique d'après quel critère une compétence est vérifiée. Le critère porte sur les connaissances spécialisées et les aptitudes demandées. Les critères sont formulés avant un examen et indiquent ce qui est attendu et observé, quelles performances et quelles aptitudes doivent être disponibles afin d'accomplir une bonne performance. Ils servent de base pour la correction et l'évaluation d'un examen.
Attestation fédérale de formation professionnelle AFP	Diplôme obtenu à l'issue d'une formation professionnelle initiale de deux ans.
Certificat fédéral de capacité CFC	Diplôme obtenu à l'issue d'une formation professionnelle initiale de trois à quatre ans.
Brevet fédéral BF	Diplôme obtenu après un examen professionnel fédéral avec brevet de niveau tertiaire B.
Examen professionnel fédéral supérieur EPS	Diplôme obtenu après un examen professionnel fédéral supérieur avec diplôme de niveau tertiaire B.
Situations critiques déterminantes pour le succès (Critical Incident)	Les situations critiques sont une forme d'examen. Une situation critique déterminante pour le succès décrit une situation spécifique à un poste de travail qui peut être résolue par les compétences sélectionnées. Une situation pratique est présentée aux candidats, qui doivent décrire leur approche précise.
Entretien professionnel	L'entretien professionnel est une forme d'examen au cours duquel les candidats s'entretiennent avec un expert sur un sujet professionnel. Lors de cet entretien, ils montrent qu'ils possèdent une compréhension du domaine spécifique et qu'ils sont en mesure d'argumenter, d'analyser et de trouver des alternatives.

¹ Certains termes ont été extraits du glossaire du SEFRI

Étude de cas dirigée	L'étude de cas dirigée est une forme d'examen au cours duquel les candidats traitent différentes tâches partielles consécutives à partir de situations pratiques complexes. Ces tâches partielles sont déduites des principaux processus et tâches du métier et nécessitent, par exemple, d'analyser une situation prédéfinie, de tirer des conclusions, d'élaborer un concept ou des applications concrètes.
Simulations pratiques	La simulation pratique est une forme d'examen au cours duquel il est demandé aux candidats soit d'effectuer la procédure de situations professionnelles courantes dans un environnement simulé, soit de décrire comment ils exécuteraient l'action.
Petites descriptions du cas (Mini-Case)	Les petites descriptions du cas sont une forme d'examen. Elles décrivent des événements exigeants ou des situations de la vie professionnelle d'un spécialiste. Ces petites descriptions de cas sont soumises aux candidats qui doivent alors décrire l'action à envisager et la justifier.
Dimension des compétences potentiel d'application	→ Compétence (opérationnelle) faisant référence à la capacité de mise en œuvre. Elle décrit une activité/action concrète dans une situation de travail.
Dimension des compétences connaissances/compréhension	→ Compétence (opérationnelle) faisant référence aux connaissances spécialisées dont dispose une personne. Elle comprend par ex. les connaissances spécialisées, les bases théoriques, les connaissances des méthodes et des processus.
Dimension des compétences attitude, motivation	→ Compétence (opérationnelle) faisant référence aux aspects motivationnels qui sont nécessaires pour la volonté d'action nécessaire.
Dimension des compétences métacognition	→ Compétence (opérationnelle) faisant référence aux compétences de réflexion et analytiques qui sont nécessaires pour une conception professionnelle du comportement décrit.
Orientation vers les compétences	Par orientation vers les compétences, on entend la conception d'examens fédéraux ou d'offres de formation qui sont axés sur des compétences opérationnelles professionnelles. Il faut non seulement maîtriser des faits, mais les professionnels doivent aussi savoir utiliser leurs connaissances dans des situations précises, lorsque les définitions de la tâche sont inhabituelles, lorsque les problèmes sont mal définis, lorsqu'une collaboration avec d'autres personnes et une responsabilité individuelle plus importante sont nécessaires.
Compensation des inégalités pour les personnes handicapées	Les personnes handicapées ont droit à des mesures entraînant la suppression des inégalités lors d'examens de formation et de formation continue. Les demandes en ce sens doivent être envoyées dans les délais au secrétariat d'examen avec l'inscription à l'examen. Les candidats peuvent consulter la notice du SEFRI (Compensation des inégalités pour les personnes handicapées lors d'examens professionnels et d'examens professionnels supérieurs) pour la notification de la demande correspondante. Les contenus et documents mentionnés dans ce document (ch. 2, Demande d'une compensation des inégalités aux examens professionnels et examens professionnels fédéraux supérieurs) doivent être pris en compte et joints par les candidats lors de l'inscription. La notice peut être consultée au secrétariat de l'examen ou téléchargée au lien suivant.

	Lien (consulté le 31/01/2023) : https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/fpc/fps/examens-federaux/candidats-et-diplomes.html
Modèle « système classique »	Le modèle « système classique » se compose d'un examen qui permet de vérifier les principales compétences opérationnelles conformément au profil de qualification de façon la plus complète possible à l'aide d'un échantillon représentatif.
Corbeille de courrier	L'exercice de la corbeille de courrier est une forme d'examen. Les candidats hiérarchisent différentes activités d'une journée de travail. Les tâches à mettre dans l'ordre leur sont rendues accessibles sous forme de documents très variés.
Présentation	Pour la méthode d'examen Présentation, c'est la compétence de présentation des candidats qui est mise à l'épreuve. Ils traitent une définition de la tâche caractéristique de la profession et présentent le résultat aux experts. La qualité de la présentation est au centre de l'évaluation.
Experts d'examen	On demande aux experts d'examens de préparer et d'effectuer des examens et parties d'examens au nom des organes responsables des examens. Il s'agit de spécialistes qualifiés.
Règlement d'examen	Le règlement d'examen est le document législatif pour l'examen professionnel ou l'examen professionnel supérieur fédéral. Il est rédigé sur la base du texte de référence. Le règlement d'examen doit être approuvé par le SEFRI.
Jeu de rôles	Le jeu de rôles est une méthode d'examens qui consiste à simuler un entretien du contexte professionnel des candidats. La situation de conversation peut aussi bien être conflictuelle que coopérative. Le candidat endosse toujours le rôle du professionnel.
Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI	Le secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation est l'autorité confédérale qui approuve les règlements d'examen et exerce la surveillance des examens professionnels et examens professionnels fédéraux supérieurs. Informations supplémentaires sur www.sbf.admin.ch .
Financement axé sur le sujet	Les diplômés de cours qui préparent à l'examen fédéral sont soutenus financièrement par la Confédération (financement axé sur le sujet). Les diplômés découvrent ici les conditions préalables qu'ils doivent remplir et comment effectuer la demande d'aide. Lien (consulté le 14/4/2023) : https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/fpc/fps/contributions.html
Organe responsable	L'organe responsable est en charge du développement, de la diffusion et de l'actualisation régulière du règlement d'examen et des directives. Il est en outre chargé de la convocation et de la mise en œuvre de l'examen fédéral. L'organe responsable se compose d'une ou plusieurs organisations et exerce généralement dans toute la Suisse et à l'échelle nationale.
Directives	Les directives contiennent des informations complémentaires sur le règlement d'examen. Elles sont adoptées par la commission d'examen ou la commission d'assurance qualité ou par l'organe responsable. Elles servent, entre autres, à expliquer plus en détail le règlement d'examen aux candidats. Contrairement au règlement d'examen, les directives ne comportent pas de dispositions législatives. Les directives doivent être rédigées de sorte que l'examen

puisse être passé même sans avoir suivi de cours, autrement dit les critères d'évaluation (ou critères de performance) pour chacune des épreuves doivent être définis.
