



**POUR MIEUX INTERAGIR AVEC CHACUN DE VOS CLIENTS**

**Le C3  
Québec 2007**

**30 idées en 30 minutes**

Animateur:

**Michel Poirier, Président MPSC Solutions**


Par:

**Simon Pierre Trahan, Vice-président Univoc  
Pierre St-Germain, Conseiller principal Univoc**

mai 2007



POUR MIEUX INTERAGIR AVEC CHACUN DE VOS CLIENTS

30 idées  en 30 minutes

Les sujets de l'heure



# Question 1

- Les solutions technologiques de centre de contacts offertes sur une base partagée sont-elles une façon facile et efficace d'implanter les technologies?
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas

# Idées: implantation de solutions partagées

- Les solutions partagées sont généralement performantes financièrement dans les conditions suivantes:
  - L'utilisation des solutions doit s'adapter à de fortes variations mensuelles ou saisonnières de volume 💡
  - Les besoins fonctionnels sont alignés sur un dénominateur commun (pas trop de modifications requises) 💡
  - Les technologies utilisées sont alignées sur un dénominateur commun (pas trop de technologies de pointe) 💡
- Soyez vigilant lors de l'analyse de vos besoins. Si ces conditions gagnantes ne sont pas présentes, les coûts d'adaptation et/ou d'exploitation pourraient être plus élevés que les coûts d'acquisition/exploitation traditionnels. Sur une longue période, les coûts d'une solution partagée mal utilisée pourraient être doublés par rapport à une solution acquise. 💡



## Question 2

- L'intégration des appels, courriels, télécopies et courrier dans un même centre de contacts multimodes est un modèle à viser:
- Oui
  - Non
  - Ne sais pas

# Idées: solutions multimodes

- Les bénéfices potentiels d'une approche multimode, en termes de productivité des ressources humaines, de qualité de service et de satisfaction des utilisateurs sont évidents. 💡
- Le passage en multimode présente des défis importants. Assurez-vous de/du:
  - La disponibilité des données intégrées à travers toutes les formes de contacts (dossier unique, GRC/CRM); 💡
  - La disponibilité des habiletés nécessaires aux multiples modes chez les préposés (ex.: seulement 15% des candidats préposés possèdent les habiletés de bilinguisme parlé et écrit); 💡
  - Traitement et la gestion ordonnée qui répondent à des standards établis par modes (ex.: délai de réponse pour un appel, un courriel, une lettre). 💡
- À nouveau, une problématique double. La disponibilité des données et des systèmes; les habiletés et connaissances de la main-d'œuvre.



## Question 3

- Est-il possible pour un centre de contacts d'opérer avec un taux de roulement de moins de 20% à 30%?
- Oui
  - Non

# Idées: obtenir un faible taux de roulement

- Oui. Certains centres de contacts opèrent avec un faible taux de roulement (mis à part les promotions internes).
- La pratique clé liée à un faible taux de roulement est le télétravail et la gestion souple des horaires: 💡
  - Dans les expériences de télétravail, le taux de roulement observé est près de 0%;
  - Afin d'intégrer le télétravail, les changements à l'organisation du travail s'échelonnent sur plusieurs années, car il implique: 💡
    - ❖ Nouveau contrat de travail;
    - ❖ Nouvelles conditions de travail;
    - ❖ Nouvelle approche de formation, supervision.







## Question 4

---

- Il existe plusieurs façons d'opérer un programme de gestion de la qualité des contacts. Lequel selon vous offre le meilleur rapport efficacité/coût?
- L'écoute côte à côte
  - L'écoute à distance
  - L'écoute enregistrée
  - L'écoute enregistrée avec saisie des écrans

# Idées: programme de gestion de la qualité

- L'écoute côte à côte: 
  - Valide l'approche de navigation dans les outils informationnels;
  - Permet une réaction immédiate;
  - Intimide le préposé, difficile de conserver un comportement naturel.
- L'écoute à distance: 
  - Identique à côte à côte, moins l'aspect d'intimidation.
- L'écoute enregistrée: 
  - Comme les préposés peuvent réécouter leurs interactions, on peut introduire un volet autoévaluation. Donc, possibilité de croissance personnelle.
- L'écoute enregistrée avec saisie des écrans: 
  - Permet de raffiner l'évaluation, en contextant la navigation et la gestion des connaissances.

# Idées: programme de gestion de la qualité (suite question 4)

## ➤ Les coûts


- Difficile d'identifier le programme le plus performant au niveau des coûts. Ceci dépendra:
  - ❖ Taille du centre de contacts;
  - ❖ Rigueur du processus;
  - ❖ Activités de compilation;
  - ❖ Suivi de formation.



## Question 5

- Les programmes de gestion de la qualité des contacts sont souvent associés à la gestion de la « courtoisie » ou à une activité qui risque de réduire la productivité:
- Vrai
  - Faux

# Idées: gestion de la qualité et de la productivité

- La gestion de la qualité des contacts porte sur des aspects qui ont une incidence certaine sur la productivité des préposés, car de cette façon, on impacte des facteurs de productivité tels: 
- La durée des appels;
  - Le cheminement des préposés dans les plans de formation et leurs activités hors-ligne;
  - Le % de résolution lors du premier contact;
  - L'homogénéité dans la performance et la productivité.



## Question 6

---

- Quels sont les éléments qualitatifs importants à observer dans un programme de gestion de la qualité?

# Idées: éléments qualitatifs dans un programme de gestion de la qualité







- La gestion de la qualité des contacts porte sur des aspects qualitatifs qui se retrouvent dans les catégories suivantes. Assurez-vous de bien couvrir les aspects suivants:
- Le protocole de traitement des appels et la courtoisie générale; 💡
  - Le positionnement de l'entreprise et de ses produits et services; 💡
  - La promotion faite; 💡
  - La qualité de l'information transmise en relation aux besoins du client; 💡
  - La qualité de l'information notée au dossier; 💡
  - Le respect des politiques et procédures de l'entreprise. 💡



## Question 7

- Quel est le nombre d'indicateurs de performance qui devraient être utilisés avec les préposés?
- 1 à 5
  - 6 à 10
  - Plus de 10

# Idées: nombre d'indicateurs à utiliser avec les préposés

- Un nombre de 1 et 5 indicateurs de performance nous semble idéal. Nous vous suggérons d'utiliser les indicateurs suivants:
  - Productivité (nombre d'appels à l'heure normalisée); 
  - Qualité des contacts (ce qui se passe entre le « Bonjour » et le « Au revoir »); 
  - Absentéisme; 
  - Respect et conformité à l'horaire; 
  - Indicateur lié au succès dans des activités centrées sur l'orientation du centre (ventes, rétention/fidélisation, etc.). 
- On mesure seulement ce qui est nécessaire pour gérer la performance, en tenant compte de ce que l'agent peut « contrôler ». Cette approche crée un meilleur focus chez le préposé. 



## Question 8

---

- Quel est le moyen le plus efficace pour recruter du personnel pour les centres de contacts?
  - Le site Web de l'organisation;
  - Les programmes de référence interne;
  - Les agences;
  - Les sites Internet spécialisés;
  - Les foires de l'emploi.

# Idées relatives au recrutement

- Assurez-vous d'avoir un profil de poste correspondant à vos attentes, incluant la compensation offerte. 💡
- Dotez-vous d'un programme de référencement interne. Ce moyen est souvent le plus efficace pour recruter. 💡
- Soyez créatifs dans votre approche de publicité. Utilisez de multiples canaux (votre site Web, sites Web spécialisés, blogues, ...). Soyez présents dans les grandes activités de recrutement. 💡
- Mettez les agences externes en compétition. 💡
- Assurez-vous de la disponibilité de la main-d'œuvre dans la localité où vous cherchez. 💡



## Question 9

- Quels sont les facteurs importants qui impactent le développement et l'implantation d'un programme de ventes croisées?

# Idées: programme de ventes croisées

- Les facteurs suivants sont importants dans le développement et la gestion continue d'un programme de ventes croisées:
- Les préposés de service à la clientèle ne sont pas de bons candidats pour la vente, car la vente est considérée comme péjorative dans leurs relations clients; 💡
  - Les préposés aux ventes ont un meilleur profil, mais démontreront des faiblesses au niveau de la rigueur dans la documentation; 💡
  - Il faut gérer la perception des préposés face au programme. L'imposition du programme de ventes croisées peut causer des départs indésirés. 💡

# Idées: programme de ventes croisées (suite question 9)

- Les facteurs suivants sont importants dans le développement et la gestion continue d'un programme de ventes croisées:
- Pour avoir du succès, il faut entrevoir la formation de tous les paliers impliqués (préposés, coach, superviseur, ...) et donc pas seulement se concentrer sur les préposés; 💡
  - Application de bonis financiers significatifs, au-delà de 10% de la compensation totale; 💡
  - Il est difficile d'appliquer des objectifs de ventes individuels précis en mode ventes croisées. 💡



## Question 10

- Quelle est la meilleure méthode de pointage dans le cadre de l'évaluation de la qualité des contacts?
- Holistique (pas atteint: 0%, partiellement atteint: 30%, totalement atteint 100%)
  - Tabulaire (atteint: 100% ou pas atteint: 0%)

# Idées: méthodes de pointage

- Le mode d'évaluation tabulaire a tendance à concentrer les résultats dans des valeurs élevées. Il est difficile de gérer la progression des connaissances et des habiletés individuelles. Par contre, les préposés évalués ainsi auront une perception plus positive de leur performance. 💡
- Le mode holistique propose des résultats généraux plus bas, mais permet une meilleure identification des points à améliorer. Par contre, les notes plus basses ont souvent une connotation négative auprès des préposés et pourraient les démotiver. 💡



# Question 11

- L'ouverture d'un centre d'appels en région représente-t-elle une bonne opportunité? Que devrait-on considérer avant de prendre cette décision?
- Oui
  - Non
  - Demandez au Ministre

# Idées : Ouverture de centres de contacts en région

- Conduisez une étude complète de la disponibilité de la main-d'œuvre. 💡
- Mesurez bien le taux de saturation de la main-d'œuvre et évitez les régions qui dépassent un taux de saturation de 3%: 💡
  - Taux de saturation = nb. de personnes qui travaillent en service clientèle  
la population active de la région
  - Montréal a 3.6%, Sherbrooke a 3.4%
- Faites évaluer le niveau d'intérêt de la main-d'œuvre à occuper de tels emplois et assurez-vous de la disponibilité suffisante et de la qualification répondant à vos exigences. 💡
- Considérez la création de petits centres satellites afin d'intéresser la main-d'œuvre là où elle se trouve. 💡

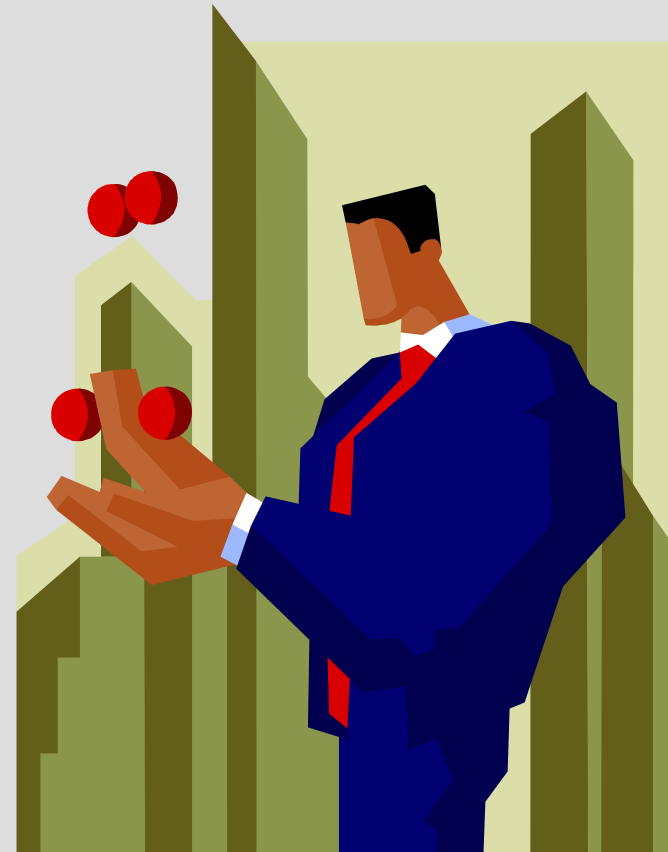


## Question 12

- Dans une approche de ventes croisées, dans un centre de contacts multimodes, devrions-nous capitaliser sur un préposé de type universel?

# Idées: Le préposé universel ? À vous de juger

- 10 \$ à 15 \$ l'heure
- Bonne éducation
- Bilingue
- Aimant les horaires de travail variés et irréguliers
- Assidu
- Capacité d'apprendre rapidement
- Familier avec les outils informatiques
- Habile dans ses contacts avec les autres
- Esprit d'équipe
- Disponible
- Loyal à l'entreprise





POUR MIEUX INTERAGIR AVEC CHACUN DE VOS CLIENTS

**MERCI**

[www.univoc.ca](http://www.univoc.ca)