



POUR MIEUX INTERAGIR AVEC CHACUN DE VOS CLIENTS

Mesurez la performance
de votre centre de contacts

par

Simon Pierre Trahan

514-878-3338 poste 2010

sptrahan@univoc.ca

Mai 2007



Agenda

- La nature des activités propices à la gestion par IP
- Quels sont les indicateurs de qualité disponibles
- Quels sont les outils nécessaires
- Les facteurs de succès et conclusions



Les CCC sont propices à la gestion par IP

- Les centres de contacts clients (CCC) :
 - sont fondamentalement un point de contact dépersonnalisé, c'est-à-dire axés vers le maintien de relations entre un préposé et plusieurs clients;
 - représentent des relations basées sur les habiletés des préposés et, en général, ne nécessitant pas un contact répétitif avec le même préposé;
 - comprennent généralement des contacts de courte durée et prévisibles (typiquement de 3 à 5 minutes).



Les CCC sont propices à la gestion par IP (suite)

- Les technologies sont omniprésentes:
 - Les aiguilleurs d'appels ont historiquement proposé des rapports de statistiques très élaborés;
 - Une approche statistique granulaire « cradle to grave »;
 - Une gestion de la qualité des contacts et une gestion des horaires assistées par ordinateur;
 - Un aiguilleur multimode (multicanal).



Les CCC sont propices à la gestions par IP (suite)

- La quantité de main-d'oeuvre est grande:
 - Il peut être très rentable de gérer l'alignement de la main-d'oeuvre avec la courbe d'apparition des appels;
 - La main-d'oeuvre représente la majorité des coûts d'exploitation (+ ou - 70% des coûts totaux);
 - Les habiletés (compétences) sont tributaires de la cadence;
 - Le potentiel de télétravail est grand afin de rencontrer la demande en main-d'œuvre.
- Les plages d'opération sont étendues:
 - L'alignement des ressources sur la demande est pertinente;
 - Les combinaison d'horaires variés sont désirables.



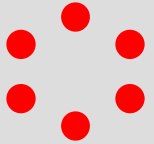
Deux voies de gestion

➤ La gestion de haut-niveau:

- Fondamentalement macroscopique;
- Objectifs;
- Pas d'emphasis sur les moyens d'accomplir la tâche.

➤ La performance individuelle:

- Autoamélioration;
- Microscopique. S'apparente à la gestion temps et mouvement;
- Adresse les habiletés techniques requises pour accomplir la tâche;
- Générée par la relation avec le superviseur.

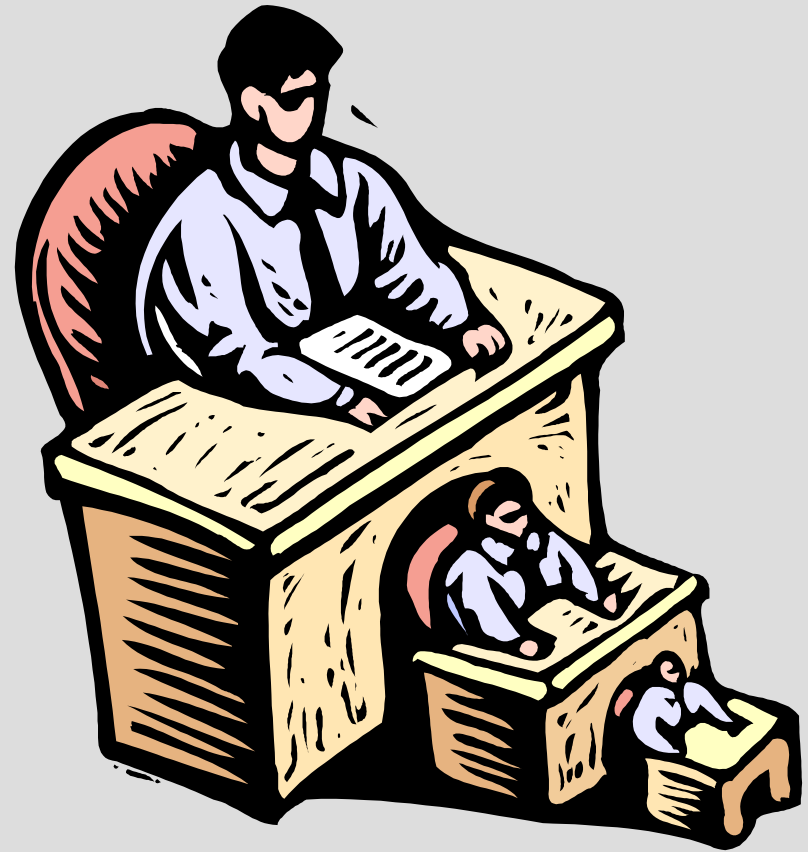


Deux voies de gestion (suite)

- Le défi est de gérer simultanément:
 - L'efficacité, la productivité;
 - La qualité.

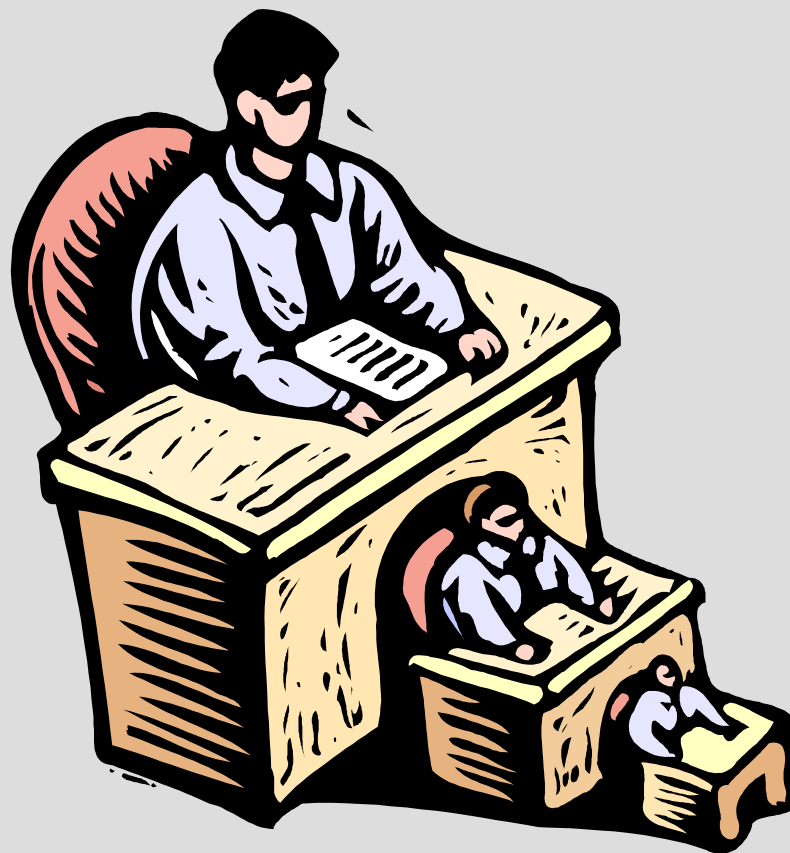
• • • • Quelles particularités vont influencer l'approche de gestion

- Le taux de roulement des CCC est en général supérieur à 35% par année. Celui-ci peut atteindre 100%. Un faible nombre quitte pour cause d'incapacité à effectuer la tâche.
- La rétention du personnel a donc un impact direct sur la productivité:
 - Autonomie technique face à la tâche;
 - Atteinte de la contribution attendue.



Quelles particularités vont influencer l'approche de gestion (suite)

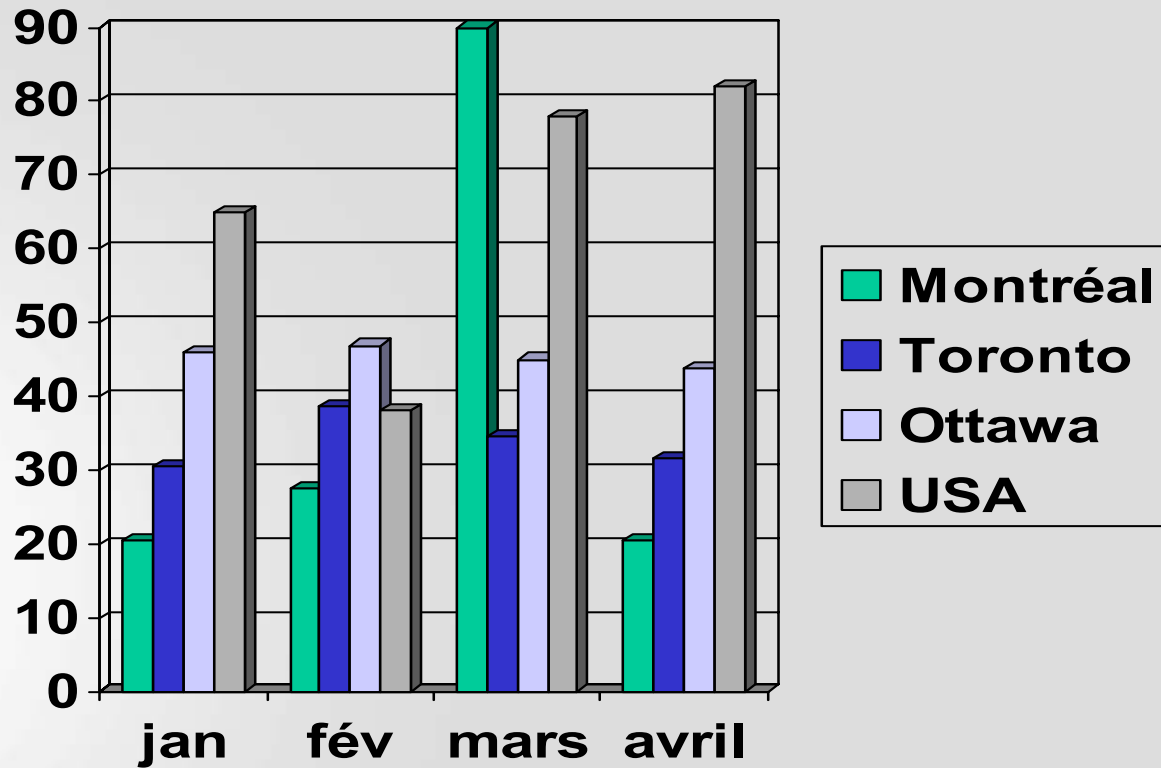
- La cause la plus fréquente de départ volontaire réside dans la relation avec le superviseur direct.
- Le superviseur est responsable de:
 - L'évolution positive des compétences;
 - Susciter l'adhésion des employés aux objectifs;
 - Démontrer les niveaux de contribution (individuelle, équipe, bureau, etc.).



Dans une vision à haut niveau, on cherche donc à gérer directement 3 choses

- L'engagement:
 - Adhésion aux objectifs de performance individuels;
 - Soutenir la contribution à l'équipe et l'organisation;
 - Faire preuve de discipline (absentéisme, adhésion à l'horaire,...).
- La qualité dans la prestation:
 - Connaissance technique, contenu;
 - Protocole déterminé, prise de décision.
- La qualité de la contribution:
 - Cadence attendue.

Les indicateurs de performance disponibles



Indicateurs de performance au niveau des préposés

➤ On désire gérer:

- Les habiletés générales à communiquer (orales et écrites);
- Les habiletés techniques (connaissances des produits, services, procédures);
- La productivité (cadence, assiduité, ...).





Exemples d'indicateurs pour les préposés

- Appels à l'heure nets par préposé;
- Respect de l'horaire par préposé;
- Indice de qualité par préposé;
- Corrélation Qualité/Productivité par préposé;
- Absentéisme par préposé;
- Appels courts par préposé;
- Nombre de « pas prêt » par préposé;
- Quantité d'appels résolus au premier contact;
- Quantité d'appels entrants et sortants traités;
- Temps moyen de traitement (temps de conversation+ temps en retenu);
- Temps moyen de traitement postappel;
- Délai moyen d'attente lorsqu'en traitement avec un préposé;
- Nombre moyen d'appels traités par heure;
- Nombre d'appels transférés;
- % de disponibilité à la prise d'appels;
- % d'adhésion aux horaires;
- % d'assiduité;
- Indice de satisfaction par sondage client ou appel mystère;
- Évaluation de la qualité par écoute des contacts.

Indicateurs de performance au niveau du centre

➤ On désire gérer:

- La nature des transactions (téléphone entrant, téléphone sortant, courriels, ...);
- L'accessibilité (blocage à l'entrée, l'abandon, ...);
- La rapidité de prise en charge (les délais en attente);
- Les délais de traitement.





Exemples d'indicateurs pour le centre

- Quantité d'appels entrants et sortants traités;
- % des appels traités en libre-service (RVI) et % traités par des préposés;
- Coût moyen par appel;
- Niveau de service (% des appels répondus en X secondes);
- Vitesse moyenne de réponse (ASA);
- Temps moyen de traitement (temps de conversation+ temps en retenu);
- Temps moyen de traitement postappel;
- Temps moyen d'attente en file;
- Délai moyen d'abandon;
- Délai moyen d'attente lorsqu'en traitement avec un préposé;
- Nombre moyen d'appels traités par préposé;
- Nombre d'appels transférés;
- Nombre moyen d'appels abandonnés;
- Nombre moyen d'appels bloqués;
- Taux d'occupation des préposés;
- % moyen d'adhésion aux horaires;
- % moyen d'assiduité;
- Indice de satisfaction par sondage client ou appel mystère;
- Taux de roulement et taux de roulement par équipe.

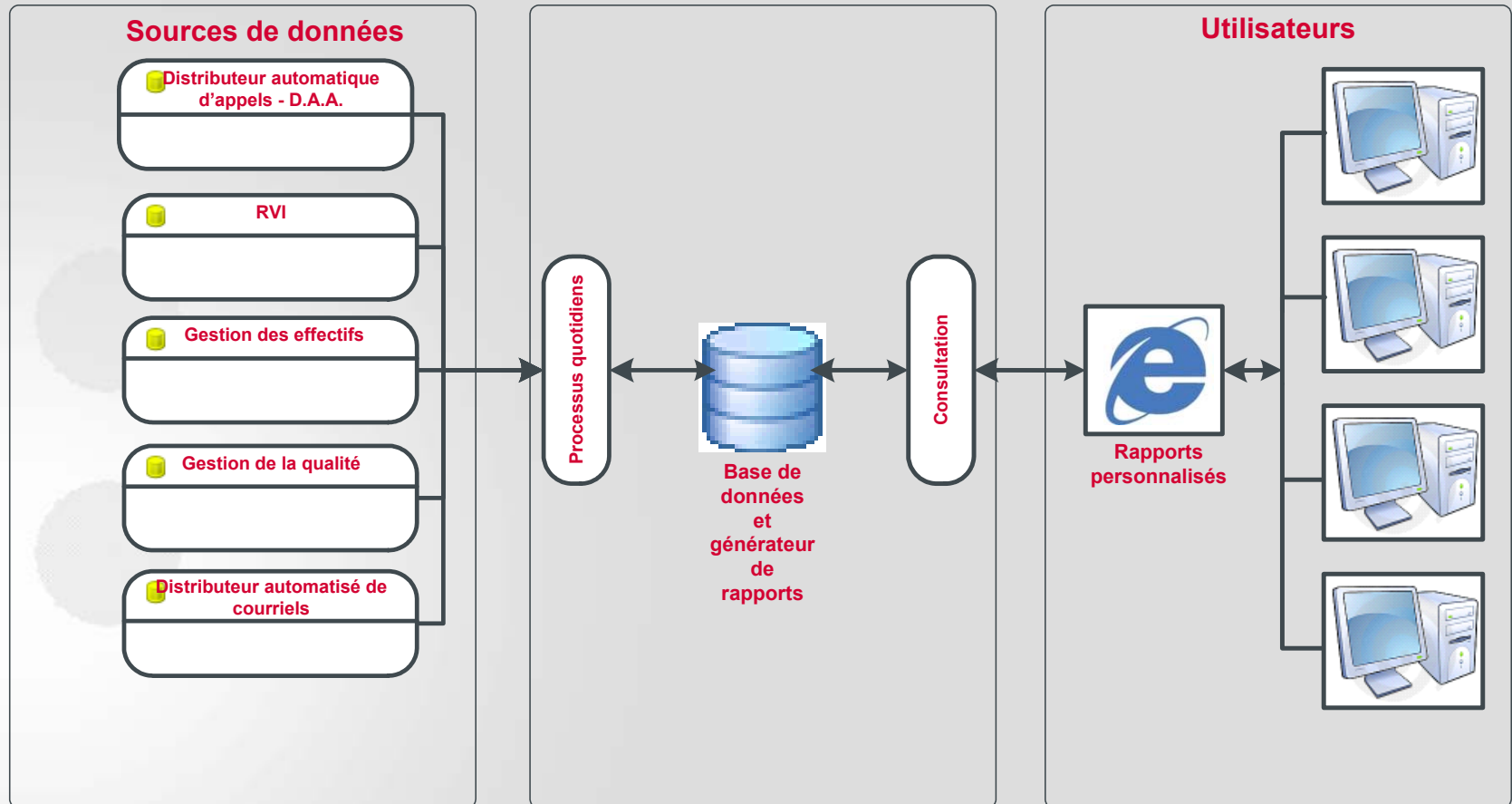
• • • • Les outils nécessaires





Le premier outil: l'entrepôt de données de gestion

Vue schématique de l'entrepôt de données





Caractéristiques de l'entrepôt de données de gestion

- La présentation de données historiques (et non en temps réel) des événements – alimentation quotidienne de l'entrepôt;
- La consolidation des informations en provenance de tous les systèmes impliqués;
- Une série de rapports de base inclus et ajouts faciles de nouveaux rapports:
 - Inclus l'ensemble des IP importants (indicateurs clés de performance) de centres de contacts;
 - Utilise un langage commun et des rapports définis par l'organisation.
- Au moins 4 niveaux d'interventions permis : préposé, équipe, centre / administration centrale et budget;
- Une génération quotidienne des « alertes » présentées dans l'interface selon les niveaux d'intervention;
- Une autonomie dans la génération des rapports (possibilité de choisir une période ou des éléments spécifiques);
- Une possibilité de descendre d'un niveau à un autre pour une même période ou un groupe donné (« drill-down »).



Le second outil: la structure nécessaire aux interventions

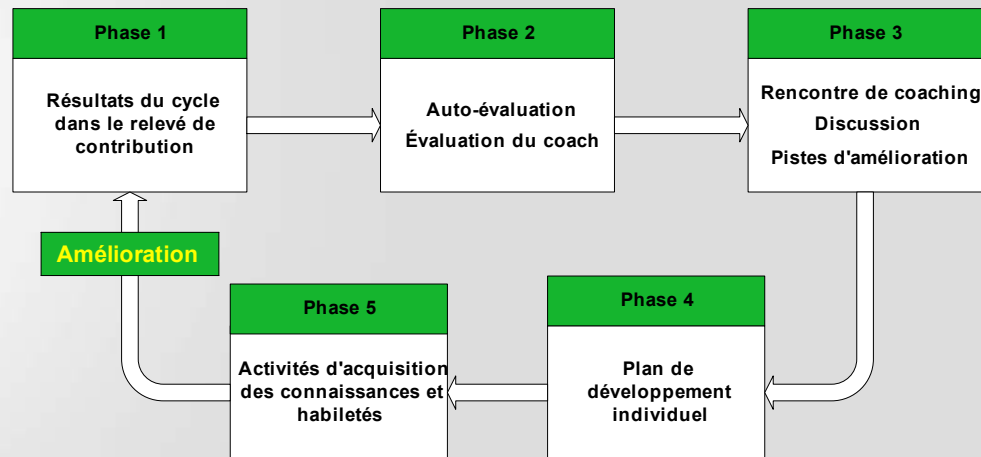


Le second outil: la structure nécessaire aux interventions

Définir la performance (qualité et productivité) et ses composantes

Définitions et objectifs	Système de mesure	Visibilité
<p>Définition de la productivité</p> <p>Définition de la qualité</p> <p>Équipe responsable du programme d'assurance qualité</p> <p>Méthodes de travail</p> <p>Portfolio des connaissances et habiletés</p>	<p>Mesure de la productivité</p> <p>Écoute et enregistrement des appels</p> <p>Échantillonnage</p> <p>Moniteurs</p> <p>Pointage / Grille / Approche</p> <p>Calibrage et formation des moniteurs</p>	<p>Relevé de contribution</p> <p>Graphique de productivité</p> <p>Graphique de qualité</p> <p>Résultats cycliques</p>

Cycle d'amélioration / Coaching (maîtrise du travail)





Le troisième outil: le programme de coaching qualitatif



Le troisième outil: le programme de coaching

- Un programme de coaching, tout comme l'optimisation des données de gestion, la planification des effectifs et autres actions, s'inscrivent dans une démarche d'assurance qualité en ligne avec les objectifs de l'entreprise;
- Son but est:
 - D'évaluer et améliorer la qualité de la prestation de service offert par les préposés;
 - D'uniformiser les informations transmises lors de la prestation de service;
 - De déterminer les besoins de formation continue de l'ensemble des préposés;
 - De développer les compétences de chacun des préposés.



La démarche

➤ La démarche consiste à:

- Écouter les conversations téléphoniques des préposés, soit en temps réel, soit en différé, grâce à un enregistrement des appels;
- Évaluer les conversations de façon objective et à l'aide d'une grille de normes et critères préétablis;
- L'évaluation portée à la fois sur le contenu et sur le contenant, c'est-à-dire sur la nature de l'information transmise (ex. : exactitude) et sur la façon dont l'information est livrée (ex.: courtoisie);
- L'évaluation faite à la fois par le coach et par le préposé lui-même;
- Un feedback constructif et interactif qui prend place dans une entrevue entre le coach et le préposé;
- Les points forts de l'appel et les opportunités d'amélioration qui sont identifiés et documentés;
- Des objectifs d'amélioration qui sont établis et documentés en accord avec le préposé;
- Un plan de développement des compétences du préposé qui est développé et documenté.



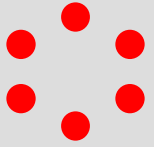
Règles du jeu

- L'exercice se fait dans le respect de tous les intervenants;
- Les attentes envers les préposés sont communiquées clairement à chacun avant l'exercice;
- L'évaluation des conversations se fait de façon objective;
- Les enregistrements sont conservés dans un endroit sûr et leur accès est limité aux personnes pour qui il est nécessaire de les consulter dans l'exercice de leurs tâches et fonctions;
- L'écoute des enregistrements et le coaching se font dans une salle fermée;
- Aucune mesure administrative n'est prise contre un préposé à la suite d'une écoute, à moins que celui-ci n'ait été avisé au préalable de modifier un comportement ou de se conformer à une consigne, conformément aux conventions collectives en vigueur.



Méthodes d'écoute des appels

- Il existe généralement cinq façons reconnues de faire de l'écoute des appels:
1. La ronde.
 2. Le côte-à-côte branché.
 3. L'écoute silencieuse.
 4. L'enregistrement.
 5. La saisie voix et écran.



Méthodes d'écoute : tableau comparatif

	La ronde		Côte-à-côte branché	Écoute silencieuse	Enregistre- ment	Saisie voix et écran
Coût	Peu élevé		Peu élevé	Peu élevé	Moyennement élevé	Très élevé
Technologie	Aucune		Peu	Peu	Élaborée	Très élaborée
Favorise un feedback immédiat	Oui		Oui	Non	Non	Non
Source de stress pour les préposés	Variable		Élevé	Faible	Faible	Faible
Permet de ré- écouter l'appel	Non		Non	Non	Oui	Oui
Permet de voir la transaction à l'écran	Oui		Oui	Non	Non	Oui

Source : Call Center Learning Center, Prosci Research, 1998-2002



Qui fait le coaching ?

Plusieurs personnes peuvent faire l'écoute des appels et partager le feedback avec les préposés:

➤ Un pair:

- Peut être sécurisant pour le préposé;
- Peut favoriser l'entraide et l'esprit d'équipe;
- Peut ne pas être objectif, présenter un défi de calibrage;
- Peut causer un malaise chez certains préposés.

➤ Le chef d'équipe:

- Est le plus en mesure d'évaluer l'exactitude de l'information transmise;
- Est déjà considéré comme une personne ressource par les préposés et suscite une meilleure réceptivité.

➤ Le chef de service ou le directeur:

- Idéalement, doit être impliqué seulement lorsque des mesures administratives sont requises.



Qui fait le coaching ? (suite)

➤ Un moniteur assurance qualité:

- Est efficace pour traiter un grand volume d'appels dans des grands centres;
- Assure une certaine objectivité, car il n'a aucun lien avec le préposé;
- Les préposés sont généralement plus réceptifs au feedback provenant de leur superviseur.

➤ Un spécialiste assurance qualité provenant de l'externe:

- Assure une très grande objectivité;
- Les préposés sont généralement plus réceptifs au feedback provenant de leur superviseur.



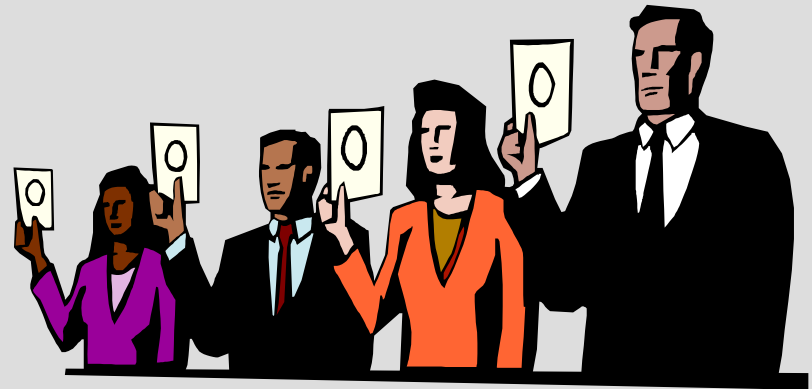
Le feedback

- Le feedback, suite à l'appel écouté, est une étape essentielle au développement des compétences du préposé;
- Il se fait toujours dans le respect des intervenants et se veut constructif;
- Il est interactif, et s'échange de façon formelle et informelle, verbale et écrite;
- Les points forts y sont soulignés, les opportunités d'amélioration y sont décelées;
- Le préposé et le coach s'entendent sur des objectifs spécifiques d'amélioration. Ces objectifs sont notés par écrit au dossier du préposé;
- Un retour sur ces objectifs est effectué lors de la rencontre subséquente afin de constater la progression et le développement des compétences du préposé;
- Les personnes amenées à donner du feedback devraient recevoir une formation sur les méthodes de communication.

Comment gérer le stress des préposés face aux mesures de gestion de la performance?

➤ Démontrer que les objectifs fixés sont:

- Réalistes dans le contexte des meilleures pratiques de l'industrie;
- Réalistes dans le contexte de travail dans l'organisation (certains collègues les atteignent déjà);
- Équitables et acceptables par l'équipe (notion de partage équitable de la tâche entre les membres de l'équipe);
- Ne compromettent pas la livraison de la qualité.



Facteurs de succès du processus de gestion des IP au niveau des préposés

- Il faut être clair et identifier et communiquer des normes acceptables pour chacun des IP;
- Il faut faire évoluer le traitement des IP vers ceux qui ont le plus d'impact sur la performance individuelle des préposés pour améliorer la productivité.

Exemples:

- Adhésion à l'horaire – Écart de 2% maximum par rapport à l'horaire;
- Nombre d'appels à l'heure – 15 appels à l'heure;
- Temps en session et hors session – 98% en session et 2% « pas prêt ».



Facteurs de succès du processus de gestion des IP au niveau des préposés (suite)



➤ Pour les préposés, débutez avec les IP suivants:

- Appels à l'heure nets par préposé;
- Respect de l'horaire par préposé;
- Activités et conformité par préposé;
- Indice de qualité par préposé;
- Absentéisme par préposé;
- ALARME - Appels courts par préposé;
- ALARME - Nombre de « pas prêt » par préposé.







Exemple de vue simple et précise



POUR MEUX INTERAGIR AVEC CHACUN DE VOS CLIENTS

Rapports Centre Rapports Équipe Rapports Agents Administration

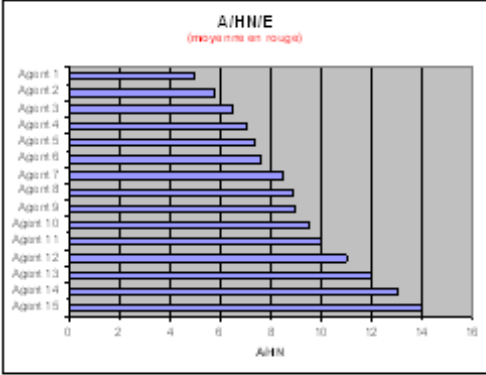
Rapport d'équipe A/HN/E (11/15/06-12/15/06)  

Appel à l'heure net pour la période du 15 novembre 2006 au 15 décembre 2006

Du:

Au:

Agent	A/HN	Écart
Agent 1	5.0	-4.0
Agent 2	5.8	-3.2
Agent 3	6.5	-2.5
Agent 4	7.0	-2.0
Agent 5	7.6	-1.4
Agent 6	7.8	-1.2
Agent 7	8.5	-0.5
Agent 8	8.9	-0.1
Agent 9	9.0	0.0
Agent 10	9.5	0.5
Agent 11	10.0	1.0
Agent 12	11.0	2.0
Agent 13	12.0	3.0
Agent 14	13.0	4.0
Agent 15	14.0	5.0



mercredi, 13 décembre 2006

Facteurs de succès du processus de gestion des IP au niveau des préposés (suite)

- Distinguer clairement la gestion des IP des processus de gestion disciplinaire:
 - Garder le processus positif et l'aligner sur les objectifs corporatifs.
- Faire une revue mensuelle des IP avec les préposés individuellement;
- Faire des revues hebdomadaires sur les points à améliorer;
- Coaching quotidien;
- Autoévaluation quotidienne:
 - Donner accès à l'information quotidiennement .



Indicateurs les plus populaires pour le centre de contacts

➤ Pour le centre, commencez avec:

- Moyenne d'appels à l'heure pour le centre (brute);
- Respect de l'horaire pour le centre;
- Activités et conformité pour le centre;
- Indice de qualité du centre;
- Corrélation qualité/productivité du centre;
- Absentéisme pour le centre;
- Pourcentage des appels répondus (vs appels reçus);
- Niveau de service (% des appels répondus en X secondes);
- Temps de traitement des appels;
- Nombre d'appels répondus par ligne d'affaires (codification);
- Nombre d'appels répondus à l'intérieur de l'objectif de réponse.



Indicateurs les plus populaires pour le centre de contacts (suite)

- Délai moyen de réponse;
- Délai moyen d'abandon;
- Répartition de l'état des préposés : NR, SOT, TT, etc.;
- Volume d'appels offert vs répondus;
- % des appelants demandant un préposé;
- Volume d'appels offerts vs répondus par les préposés;
- Moyenne de préposés planifiés par jour (partiels convertis à temps complet);
- Taux de roulement du personnel;
- Taux de précision des prévisions (appels réels vs prévus);
- Faits saillants (pannes, événements, température, etc.).



Conclusions

- La gestion de la qualité est nécessaire dans l'implantation de la gestion de la productivité:
 - Définir et gérer le juste temps pour répondre à une demande.
- Il faut communiquer la notion d'attente équitable face à la tâche afin de mettre en force des indicateurs de performance:
 - Communiquer les enjeux aux préposés et chef d'équipe.
- Il faut distinguer la gestion de la productivité et de l'efficacité des mesures de nature disciplinaire;
- Il faut capitaliser sur la relation superviseur-préposé pour faire évoluer les compétences, donc l'efficacité;
- L'environnement riche en technologies et en outils de mesure pourrait générer tellement de statistiques qu'elles nous paralyseraient. Évitez de jouer au mathématicien.