

Un vent de changement pour l'assurance qualité

Pierre Marc Jasmin

Président - Services Triad Inc.- Montréal, Canada

pmjasmin@servicetriad.com

D'un mal nécessaire à une activité incontournable, le programme d'assurance qualité (AQ) a fortement évolué au cours des dix dernières années. Alors que la majorité des centres de contacts clientèle (CCC) a adopté cette initiative, ses processus et outils sont toutefois utilisés à un niveau élémentaire. En effet, plusieurs centres se privent du potentiel et de la pleine valeur offerts par leur programme AQ.

L'époque où l'écoute de conversations pour valider la conformité au script avec le « s'il vous plait » et le « merci » formulés par l'agent est révolue. Le programme AQ s'inscrit dans un cycle de 360 degrés de satisfaction à la fois pour le client, l'agent et le gestionnaire. Au delà de l'évaluation et du coaching de l'agent, le programme AQ couplé à certains outils d'analyse interactifs, permet de prendre des décisions plus éclairées afin d'optimiser la rétention de la clientèle, la croissance des ventes, la logistique de livraison du produit ou service ainsi que d'améliorer la mobilisation de l'agent. Tout cela est possible, avec une cible de réduction de coûts.

Une vision élargie de l'interne à l'externe

À ses débuts, le programme AQ était strictement lié aux activités internes du centre de contacts clientèle. Avec une formation technique reçue par le fournisseur, lors de l'installation des outils d'écoutes (et parfois de saisie d'écrans), un analyste du CCC veillait à monter une grille d'écoute agrémentée d'un barème d'évaluation et de quelques procédures opérationnelles. Le tout était endossé par quelques gestionnaires et validé auprès d'un groupe témoin d'agents. Le but premier était de s'assurer que l'agent respecte les procédures du traitement d'un appel et la qualité de ses échanges avec le client et ce, parfois même au détriment de la satisfaction de ce dernier. En effet, même si le respect des scripts et processus est important lors de la prestation de service, une emphase trop élevée sur son application et les mesures internes qu'ils l'entourent, peut inversement conduire à une diminution de l'opinion de satisfaction du client lors son expérience avec l'agent.

Aujourd'hui, les entreprises rivalisent sur l'importance de la qualité du service à la clientèle. Elles cherchent à connaître quels sont les déclencheurs d'une prestation qui fait dire «wow» au client. Au niveau du CCC par exemple, l'indicateur de la résolution au premier contact, a considérablement pris de l'ampleur au cours des dernières

années, ce qui a eu pour effet d'optimiser la vitesse de conclusion d'une demande et de réduire dans plusieurs cas, les coûts de gestion de celle-ci (moins d'appels). Toutefois, il reste encore à bien encadrer la meilleure méthode pour calculer cet indicateur avec succès. De plus, les processus, la formation, le coaching et les outils en lien avec cette approche doivent être testés et constamment réévalués et ce, tant au niveau interne (calibrage) qu'au niveau externe (sondage client).

Un solide programme d'assurance-qualité permettra d'évaluer non seulement les résultats attendus mais aussi les facteurs clés qui supportent l'atteinte des objectifs de qualité. Dans un contexte de résolution au premier contact, l'exactitude du traitement d'une demande et la façon de travailler avec les attentes de la clientèle deviennent des facteurs de succès. Cet alignement doit se faire au niveau de l'agent qui sera supporté par des ressources telles que son évaluateur, son gestionnaire ainsi que le personnel de formation et de coaching du CCC.

Afin d'élargir la vision du programme AQ d'un horizon interne à un horizon externe, il est recommandé d'intégrer la rétroaction du client à son processus d'évaluation. Ceci peut se faire en mode post-appel via un sondage sur un système de réponse vocale interactive (RVI) ou via un tiers. Avec les réponses du client à un maximum de 5 questions, les données saisies en temps réel, viennent se greffer à la grille d'évaluation de l'appel. L'évaluateur qualité tout comme l'agent peuvent avoir accès aux commentaires du client en tout temps. Plusieurs CCC ayant adopté ce processus supplémentaire ont grandement amélioré la valeur du programme AQ par un alignement des attentes internes des gestionnaires et des attentes externes de la clientèle.

Assurance qualité pour le développement de l'agent

Généralement l'évaluation d'une activité donne lieu à des recommandations pour un changement afin de rejoindre un objectif de performance. Le changement ne peut s'amorcer que par des activités de coaching et de perfectionnement, ce qui semble parfois être sous estimé dans le programme AQ. Le manque de temps ressource ou le manque d'outils est souvent la source de cette déficience. Les sessions de coaching sont parfois mal planifiées et souvent précipitées. La nature humaine étant ce qu'elle avec son caractère subjectif, peut faire en sorte que la gestion du changement n'est pas bien définie ou mal diffusée d'un individu à un autre. Cette situation peut créer chez l'agent un manque de réceptivité au coaching en vue d'un changement comportemental.

Quelques CCC ont remédié à cette situation en introduisant des outils de « E-coaching »; un complément efficient aux efforts de coaching en face-à-face qui permet à l'agent de mieux s'engager dans son développement personnel. Dans une situation de « E-coaching », l'agent reçoit un fichier voix avec son appel afin de procéder à une auto-évaluation de sa prestation. Par la suite il reçoit l'évaluation de son moniteur qualité, un exemple de traitement d'appel recherché ainsi que des conseils et exercices de simulation pour amorcer le changement désiré. Le coach est toujours disponible pour supporter l'agent dans sa démarche de développement autodidacte. Le coach veillera à cibler certains types d'appels à écouter et ses évaluations informelles auront pour objectif de fournir un renforcement à la démarche de changement de l'agent. Bien entendu ce type d'activité doit être prévu à même le système de planification des effectifs.

Cette méthode assistée de coaching offre de nombreux avantages:

- Plus grande ouverture de l'agent à la critique constructive
- Moins de pression lorsque l'agent est laissé seul à gérer son développement
- Assimilation plus rapide des concepts de changements
- Responsabilisation plus forte de l'agent face à la gestion du changement
- Sens critique plus élevé de l'agent en situation d'auto-évaluation
- Mobilisation plus élevée de l'agent face au programme d'AQ

Le retour sur investissement (ROI) d'une telle pratique sera calculé sur l'optimisation des efforts de coaching et la vitesse à laquelle un changement de comportement s'amorce ainsi que sa durabilité. Ceci permet alors de rendre le coaching plus efficient et ultimement devrait conduire à la création d'une valeur ajoutée pour le CCC (revenus et /ou fidélisation).

Le programme d'AQ est un des volets de la formation de l'agent et les données cumulées par cette démarche devraient s'intégrer aux autres indicateurs sur son développement professionnel. En effet, chaque agent devrait avoir accès à son portail personnel comprenant par exemple: le relevé de ses activités d'écoutes, ses objectifs de développement, son bulletin mensuel de performance, son plan de cheminement de carrière, ses horaires de travail, ses communiqués ainsi que tous les outils de perfectionnement pour le supporter dans son évolution. En modelant ce portail personnalisé aux objectifs et résultats du CCC ainsi que de ceux de l'entreprise ceci aura pour effet de responsabiliser davantage l'agent et d'accentuer son sens d'appartenance à l'organisation.

Assurance qualité et développement de l'entreprise

Bien que la performance de l'agent soit à la base de l'efficacité des activités d'un CCC, plusieurs autres éléments opérationnels ont aussi un impact sur la satisfaction de la clientèle face à l'entreprise. Le succès de ceux-ci est très souvent en dehors du contrôle de l'agent. Les entreprises avant-gardistes ont choisis de déployer un programme d'assurance-qualité à même toutes les divisions de production et de services supports ayant adopté un modèle de partenariat qualité. L'usage d'un outil d'analyse de la parole permet de partager et prioriser avec les divers services de l'entreprise toutes formes d'opportunités d'amélioration.

Cette démarche qualité fournit à l'entreprise de puissants leviers pour amorcer des changements bénéfiques :

- L'efficacité opérationnelle en lien avec la chaîne de production d'un produit ou d'un service, la logistique de livraison, la facturation, la réclamation et le service de support;
- La vigie marketing en lien avec l'offre des concurrents, les impacts d'une promotion, les déclencheurs à la consommation, les irritants sur le prix et la distribution;
- La connaissance du client en lien avec son opinion d'un produit ou d'un service, ses besoins et attentes, ses commentaires et recommandations

Un programme d'AQ endossé par la haute direction et développé à son plein potentiel peut suppléer l'entreprise avec des éléments de « datamining » qui lui permettra de progresser d'un stade tactique à une planification stratégique et ce avec des ressources plus compétentes. Les retombées d'une telle démarche auront des impacts significatifs sur la satisfaction de la clientèle et les revenus de l'entreprise.

Le gestionnaire de CCC peut devenir porteur d'un tel projet et positionner de façon plus stratégique les activités de son unité de services à moyen terme. Le secret réside bien entendu dans une planification réaliste par étape, dans une gestion rationnelle du changement et un endossement complet des parties impliquées.

_ FIN _