

Évaluer les télé-opérateurs



JACQUES TCHENIO

Directeur

Nice Systems France

La plupart des banques exploitent les centres d'appels pour automatiser les tâches routinières. Elles négligent leur intérêt dans la gestion du facteur humain. Pourtant la qualité d'un centre d'appels ne dépend pas seulement de sa technologie, mais surtout de son personnel.

Le rôle du centre d'appels est d'assurer à partir d'un point centralisé, des services commerciaux et d'information par téléphone. Ces fonctions n'ont pu être envisagées que grâce au développement du couplage téléphonie/informatique (CTI). La plupart des entreprises exploitent la technologie pour automatiser les tâches routinières – réduire les procédures, alléger les factures téléphoniques, limiter la durée des appels, accélérer les temps de réponse, éliminer l'attente, diminuer le taux d'abandon ou encore empêcher les fraudes – mais négligent l'intérêt de ces technologies dans la gestion du facteur humain du centre d'appels. Pourtant, la qualité de ce dernier ne dépend pas seulement de sa technologie, mais surtout de son personnel, les agents d'accueil, qui assurent l'interface avec le client. De fait,

les ressources humaines et l'administration totalisent 70 % des dépenses courantes d'un centre d'appels, l'équipement ne représente généralement que 15 % du coût d'exploitation, les 15 % restants représentent la facture téléphonique.

SIX MOIS POUR FORMER UN OPÉRATEUR

Ainsi, l'évaluation et la formation des opérateurs revêtent un caractère crucial, surtout lorsqu'on considère le besoin de confidentialité et de précision inhérent à la plupart des services proposés. Le fait que de nombreux centres d'appels fonction-

nent 24 heures sur 24 signifie qu'à des moments tels que le petit matin, il peut être difficile de gérer et de maintenir de manière cohérente la qualité de service : souvent, le nombre d'opérateurs en service est minime et la capacité des responsables à surveiller les appels réduite.

De plus, il faut parfois jusqu'à six mois pour former correctement un opérateur de centre d'appels, tâche d'autant plus complexe que de nombreux centres connaissent une rotation de personnel importante : le *turnover* du personnel dans les centres varie entre 25 et 40 %, ce qui suggère que les 70 % restants doivent être formés convenablement pour fournir une rentabilité maximum.

UNE ÉVALUATION QUI RESTE QUANTITATIVE

Aujourd'hui, l'évaluation des performances de ce personnel se limite pour l'essentiel à l'analyse des rapports ACD (distributeurs d'appels automatiques), sur des points clés tels que les statistiques sur les taux d'abandon, la durée des appels, le nombre d'opérateurs connectés, qui est connecté, et quand ? Ces indicateurs sont largement utilisés dans les centres d'appels, car les données quantitatives peuvent être aisément mesurées.

L'enregistrement et la surveillance des appels par le CTI peuvent fournir une alternative ou un complément à la mesure des performances du personnel, dès lors qu'ils sont associés à des mesures de qualité systématiques. L'enregistrement permanent, en continu, de tous les appels est une application critique requise par di-

«Les ressources humaines et l'administration totalisent 70 % des dépenses courantes d'un centre d'appels.»

verses institutions, police, pompiers et autres services d'urgence. Dans le secteur de la finance, il est souvent utilisé pour des raisons de conformité et de sécurité (salles de marché...).

L'ENREGISTREMENT SÉLECTIF DES APPELS :
UN INDICATEUR QUANTITATIF...

En revanche, la surveillance sélective des appels est plus répandue dans les centres d'appels. Elle se fait généralement en conjonction avec des outils de mesure de la qualité en ligne, lorsque l'enregistrement continu n'est pas nécessaire mais qu'il est préférable d'enregistrer et de surveiller des échantillons d'appels à des fins d'évaluation.

Une société disposant d'un centre recevant des milliers d'appels chaque jour, peut difficilement avoir connaissance des besoins de formation de ses agents s'il n'existe pas de contrôle et de mesure de la qualité. Les rapports ACD constituent un excellent indicateur de la productivité, mais quel est l'intérêt de réduire la durée des appels, ou encore d'en prendre un plus grand nombre en charge, si l'opérateur ne réalise aucune vente, communique des informations erronées ou n'assure pas un service client satisfaisant ?

A partir d'une évaluation qualitative, il est possible d'identifier les besoins en formation d'un opérateur donné et d'atteindre un compromis plus que satisfaisant, alliant gains de productivité et amélioration du service client. Une telle approche affecte directement la rentabilité de l'embauche d'un opérateur.

...GRÂCE À DES PROCÉDURES AUTOMATISÉES

Encore récemment, la surveillance des appels était effectuée manuellement, à partir d'appareils analogiques reliant téléphone et magnétophone. Aujourd'hui, la surveillance des appels peut être automatisée, par une procédure CTI numérique (*encadré*) qui permettra de programmer leur enregistrement et de stocker les fichiers vocaux obtenus, pour étude ultérieure.

Il est alors possible d'isoler les appels d'un ou de plusieurs opérateurs, de certains programmes marketing, ou encore d'appels spécifiques, pour suivre ce que l'on souhaite évaluer ou améliorer. Par exemple, à l'aide des technologies de surveillance des écrans, on peut vérifier que le nouvel employé accède aux écrans appropriés. Le système peut être configuré

pour n'enregistrer les appels que s'ils viennent d'applications spécifiques de routage intelligent des appels, pour vérifier la qualité de service reçu par un grand compte dans le centre d'appels.

Du fait que l'enregistrement est pris en charge par le CTI, et qu'il s'effectue en tâche de fond, il ne requiert pas l'attention d'un superviseur. Les séquences enregistrées pourront être classées et stockées dans des dossiers pour contrôle par le superviseur au moment qui lui convient.

La technologie CTI

Le CTI permet au commutateur téléphonique et aux applications informatiques connexes de s'associer sur le LAN (Réseau local de l'entreprise). Le commutateur téléphonique sera considéré comme un simple serveur pouvant être connecté au LAN. Dès lors, tout comme n'importe quel serveur de fichiers ou de bases de données, le système téléphonique est «un ordinateur» qui peut désormais transmettre à d'autres ordinateurs des informations vocales et des

données. Ces informations vocales et ces données peuvent à leur tour être contrôlées et traitées par des applications exécutées sur n'importe quelle station de travail. Ce sont les fonctionnalités de ces applications qui font l'intérêt du CTI dans le centre d'appels. Parmi les applications CTI de plus en plus nombreuses, on connaît la réponse vocale interactive (IVR), le screen pop, le routage intelligent des appels et la prévision...

AMÉLIORER LES PERFORMANCES

Il est ainsi possible d'accélérer considérablement la formation et d'intégrer au centre d'appels un opérateur réellement productif dans un délai bien moindre. La mesure de la qualité peut être associée à une mesure de productivité afin de cerner à la fois plus globalement et plus précisément les performances de l'opérateur.

Associées aux chiffres de vente, les mesures traditionnelles de productivité, basées sur les rapports ACD, pourront par exemple servir à identifier un opérateur improductif. On utilisera ensuite les outils de mesure de la qualité pour déterminer pourquoi cet agent n'est pas productif et quels sont ses besoins de formation propres. Après formation, les rapports ACD, les chiffres de vente et l'évaluation qualitative permettront de constater comment et en quoi l'opérateur s'est amélioré. ●