



LIVRE BLANC

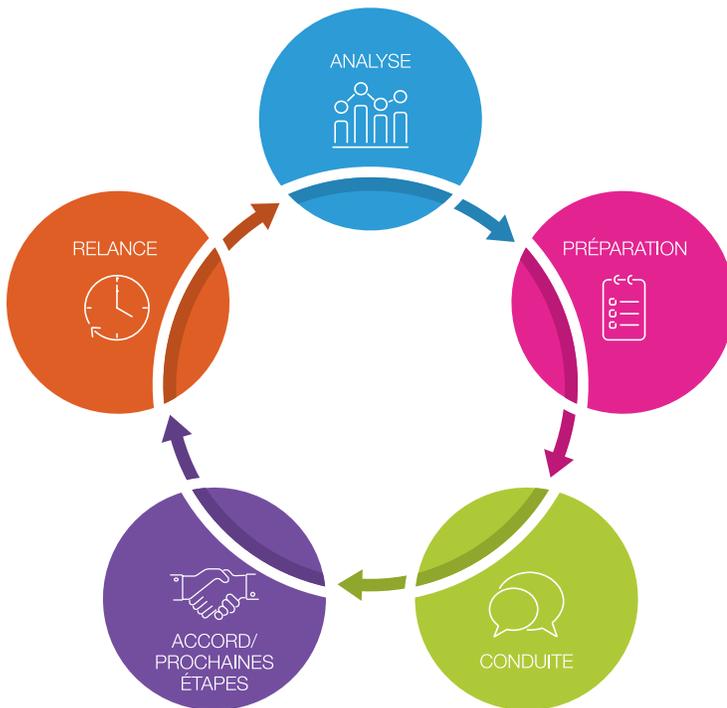
Améliorer la performance des agents en télétravail grâce à une collaboration entre Qualité et coaching

Une coordination étroite entre les équipes chargées de la Qualité et du coaching n'a jamais été aussi indispensable, car de plus en plus d'organisations font travailler leurs employés à domicile. Alors que les attentes des clients s'intensifient et que les concurrents répondent rapidement aux besoins du marché, les dirigeants des Centres de Contacts recherchent de nouvelles stratégies pour augmenter les performances des agents afin d'améliorer les KPI tels que, entre autres, la CSAT (satisfaction client) et la DMT (Durée Moyenne de Traitement), pendant la transition.

Pour répondre aux besoins uniques des agents travaillant à domicile, un modèle de collaboration en cinq étapes portant sur la Qualité et le coaching propose une approche systémique permettant d'améliorer durablement les performances des agents. Lorsque ce modèle est appliqué correctement, l'équipe Qualité peut aider à faire évoluer le programme de coaching grâce à des informations pertinentes et actualisées qui soutiennent les objectifs de l'entreprise et permettent aux agents de réussir et de chercher à s'améliorer, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

Ce livre blanc décrit un processus en 5 étapes visant à renforcer la collaboration entre l'équipe de coaching et l'équipe Qualité afin de garantir un coaching axé sur la performance et les résultats.

Un modèle de collaboration en cinq étapes portant sur la Qualité et le coaching propose une approche systémique permettant d'améliorer durablement les performances des agents



#1 : Analyser et évaluer les performances

La plupart des Centres de Contacts évaluent les appels en fonction d'une série de questions qui ne sont pas liées à un résultat spécifique. Le formulaire d'évaluation peut comprendre une liste récapitulative des procédures à suivre et une appréciation des compétences non techniques démontrées lors d'un appel qui sont difficiles à interpréter avec précision. Bien que cette approche permette aux coachs de couvrir les indicateurs de performance généraux, il se peut qu'elle ne modifie pas le bon indicateur.

En effet, les coachs doivent comprendre que si les agents sont notés sur des questions spécifiques, une amélioration de leur score se traduira par une amélioration d'un indicateur essentiel, tel que la satisfaction du client. De même, lorsque les agents manquent de clarté sur le feedback, ils sont peu motivés à changer. Cette situation est d'autant plus vraie pour les agents travaillant à domicile. Ils se sentent également parfois isolés lorsqu'ils n'ont pas de contact direct avec leurs supérieurs ou les membres de leur équipe. Les services Qualité et de coaching devraient donc travailler conjointement sur les évaluations afin que celles-ci se concentrent sur les comportements favorisant la réussite des agents et féliciter les agents qui ont excellé dans leurs performances.

AXER L'ÉVALUATION DES PERFORMANCES SUR LES OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

Commencez par analyser les comportements des agents les plus performants et identifiez ceux qui contribuent à leur réussite. Ensuite, analysez les agents qui ont besoin d'être améliorés ; il est probable que leurs comportements ne sont pas des facteurs de réussite. Les modèles d'analyse prédictive de l'intelligence artificielle (IA) tels que NICE ENLIGHTEN avec Quality Central identifieront et noteront pour vous les comportements de manière plus efficace et plus précise que l'écoute et l'interprétation manuelles et présenteront les résultats dans des tableaux de bord et des rapports faciles à utiliser pour les responsables et les agents. Utilisez les résultats des analyses ou les modèles de comportement de l'intelligence artificielle (IA) pour modifier ou élaborer de nouveaux formulaires d'évaluation.

MISER SUR UNE SURVEILLANCE À 100 % DES INTERACTIONS POUR VOTRE DÉMARCHE QUALITÉ

Évaluer la performance de vos agents en utilisant un échantillon aléatoire signifie généralement que seules quelques-unes des interactions seront sélectionnées pour l'évaluation par agent et par mois, sur des milliers d'interactions potentielles. Cette approche du contrôle Qualité n'exploite pas suffisamment de données ou le type de données approprié permettant de garantir l'efficacité des discussions menées dans le cadre du coaching.

L'utilisation de modèles analytiques d'IA pour surveiller 100 % des interactions est une méthode qui permet d'obtenir des résultats plus précis que l'échantillonnage aléatoire. Pour les agents qui passent au travail à domicile, la surveillance à 100 % apportée par l'Analytique permet d'identifier les distractions ou les bruits étrangers auxquels les employés n'ont pas été confrontés au bureau.

Avec une surveillance à 100 %, les Centres de Contacts peuvent :

- Noter chaque interaction sur la base de ce qui a été dit (ou non) de l'appel et des comportements des agents.
- Axer les évaluations sur les interactions qui ont obtenu une note faible en fonction d'un indicateur que vous essayez d'améliorer.
- Coacher les agents sur un comportement qui a entraîné un KPI faible, comme la responsabilisation.
- Comparer les performances des agents dans ces domaines clés avant et après la transition vers un environnement de travail à domicile afin d'identifier les besoins supplémentaires en matière de coaching.

Lorsque les organisations sont en mesure d'analyser en nombre les bonnes interactions dans le cadre des évaluations, les résultats (et les comportements nécessaires pour les atteindre) constituent alors l'impulsion et le principal moteur du programme de coaching.

Les modèles d'analyse prédictive de l'intelligence artificielle (IA) tels que ceux de NICE ENLIGHTEN avec la solution Quality Central identifient et notent les comportements de manière plus efficace et plus précise que l'écoute et l'interprétation manuelle.

#2: Se préparer au coaching sur la base des bonnes pratiques

Une fois que les organisations ont découvert les mesures ou les objectifs nécessitant le plus d'amélioration et qu'elles ont compris ce dont un agent a besoin pour changer ou modifier son comportement, il est temps pour les équipes de coaching et de Qualité de préparer la session de coaching de l'agent.

Il est important de garder à l'esprit que chaque agent est différent dans sa façon d'apprendre et dans sa motivation à changer. En s'adaptant au style d'apprentissage unique de chaque agent, les Centres de Contacts peuvent démultiplier l'impact du coaching. Parmi les trois styles d'apprentissage suivants, déterminez celui qui convient le mieux à l'agent :

- **Visuel** : les agents de type visuel apprennent mieux en regardant. Les démonstrations, les tableaux, les graphiques et les tableaux de bord leur sont utiles. Les sessions de coaching vidéo aideront les agents à domicile de type visuel à retenir l'information et à se sentir en lien avec leur travail.
- **Auditif** : les agents de type auditif apprennent mieux en entendant et préfèrent écouter des enregistrements et participer à des discussions.
- **Kinesthésique** : les agents de type kinesthésique apprennent mieux en passant à l'action, par exemple via des jeux de rôle, des auto-évaluations et des exercices pratiques.

Une fois que le style d'apprentissage privilégié d'un agent est identifié, les équipes de coaching et les équipes Qualité ont toutes deux un rôle à jouer.

QUALITÉ

Les équipes peuvent contribuer à l'amélioration des performances en communiquant les bonnes informations aux coachs.

- **Identifier les comportements** : les évaluateurs doivent identifier des comportements spécifiques que les coachs peuvent influencer. L'idéal pour les équipes Qualité est d'exploiter des rapports automatisés, des graphiques et des informations immédiates provenant de tableaux de bord personnalisés afin de rendre le processus aussi facile que possible pour le coach. Cela pourrait passer par la remise de rapports à l'attention des coachs qui, à leur tour, pourraient travailler avec l'équipe Qualité pour adapter le formulaire d'évaluation afin de le mettre en adéquation avec les objectifs de l'entreprise.
- **Préparer un formulaire de coaching** : rattachez les séances de coaching au système d'évaluation de la Qualité des Centres de Contacts afin que l'efficacité du coaching puisse être mesurée facilement. Si les agents et les coachs à distance disposent des mêmes informations, la discussion sera plus productive.
- **Fournir aux agents un moyen de partager leur feedback** : les programmes de Qualité doivent également prévoir un moyen pour les agents de partager leur feedback, comme les auto-évaluations effectuées avant les sessions de coaching. L'automatisation de ce processus à l'aide d'outils de gestion de la Qualité constitue un mécanisme systématique efficace pour la collecte de ces informations.

Une fois que le style d'apprentissage privilégié d'un agent est identifié, les équipes de coaching et les équipes Qualité ont toutes deux un rôle à jouer.

COACHS

Préparez-vous aux séances individuelles en vous inspirant des bonnes pratiques et en vous appuyant sur des informations de qualité.

- **Cibler les discussions** : en se concentrant uniquement sur un ou deux comportements au cours de chaque séance, les coachs peuvent cibler les discussions et éviter de saturer les agents. Il est préférable d'augmenter la fréquence des séances de coaching afin que les agents puissent mieux retenir les informations. Dans le cadre du travail à domicile, cette discussion peut avoir lieu à l'aide d'un outil de vidéoconférence.
- **Revoir les points à retenir** : les coachs doivent se préparer à revoir les enseignements des précédentes séances de coaching avec les agents. Ils peuvent ainsi confirmer si un agent a accompli les tâches qui lui ont été confiées.
- **Obtenir l'adhésion des agents** : c'est le comportement des agents qui doit changer, et leur adhésion est essentielle pour obtenir des résultats. Les coachs peuvent susciter l'adhésion en encourageant le feedback sur le processus et les interactions mises en évidence au cours de la discussion. Les agents peuvent ainsi être acteurs du développement du programme de coaching.

Pour s'améliorer, les agents à domicile ont particulièrement besoin d'un environnement de coaching fiable et motivant.

#3: Améliorer les comportements par la formation et par la création d'un climat de confiance

Pour les agents en transition vers un environnement de travail à domicile, l'une des plus grandes évolutions à apporter concerne la manière dont le coaching est dispensé. Il n'est plus possible d'organiser des séances de coaching en face à face ou improvisées. Les organisations doivent désormais planifier le coaching avec soin et s'appuyer sur une communication par vidéo, e-mail et chat. Pour s'améliorer, les agents à domicile ont tout particulièrement besoin d'un environnement de coaching fiable et motivant ; les équipes Qualité connaissent de nombreuses méthodes très efficaces et peuvent aider les coachs à les mettre en œuvre. Voici quelques-unes des bonnes pratiques en matière de coaching :

- **Éviter d'utiliser des mots comme « vous » et « pourquoi »** : les coachs doivent éviter les termes conflictuels et personnels tels que « vous » et « pourquoi », comme dans les questions du type « Pourquoi n'avez-vous pas agi de cette manière ? ». Même s'ils essaient juste de comprendre le point de vue de l'agent, la question peut sembler hostile.
- **Permettre un dialogue ouvert** : en posant des questions ouvertes, comme « Comment s'est passé l'appel ? », « Qu'est-ce qui s'est bien passé ? » et « Qu'est-ce qui pourrait améliorer l'appel ? », les coachs peuvent obtenir un éclairage supplémentaire de la part des agents et les impliquer dans le processus de coaching. Pour les agents qui sont récemment passés au travail à domicile, vous pouvez ajouter des questions ouvertes sur leur expérience ou les difficultés qu'ils ont rencontrées. Le processus de questionnement aide les agents à s'auto-analyser et à identifier les solutions qui leur permettront de s'améliorer.
- **Donner des exemples** : permettez aux agents de jouer un rôle actif dans la séance de coaching en partageant à l'avance les enregistrements des appels, les rapports, les tendances clés et les tableaux de bord. Les équipes Qualité peuvent fournir ces données à l'agent, lui permettre de comparer ses performances à celles des autres membres de l'organisation et constituer une base de données des bonnes pratiques afin qu'il puisse écouter des exemples audio particulièrement probants. En communiquant

aux agents des informations et des éléments pertinents, ils auront le sentiment d'être préparés à la session de coaching et comprendront mieux les points sur lesquels ils doivent s'améliorer.

- **Proposer des jeux de rôle** : aidez les agents à s'entraîner à répondre aux appels et inculquez de nouveaux comportements en utilisant des séances de coaching destinées à mettre en scène des scénarios potentiels. Cela permet à la fois de favoriser la réussite et de donner aux agents l'impression que les coaches sont des partenaires de leurs accomplissements.
- **Célébrer les succès** : ne laissez pas les améliorations passer inaperçues. Féliciter les agents pour leurs progrès renforce le travail qu'ils ont accompli et contribue à créer une boucle positive d'amélioration continue. Les équipes Qualité peuvent récompenser les agents qui ont amélioré leurs compétences et faire en sorte que les coaches soient conscients de leurs gains en performance en rendant compte des succès.

Une fois les objectifs identifiés, les agents et les coaches peuvent travailler ensemble pour élaborer un plan d'action pour les atteindre.

#4: Se mettre d'accord sur les prochaines étapes

Lorsque les coaches terminent une séance, ils peuvent s'assurer que les agents sont en phase avec les actions qu'ils doivent entreprendre en fixant des objectifs sur lesquels les agents doivent se concentrer avant la séance suivante. Chaque objectif doit être SMART :

- **Spécifique** : soyez aussi précis que possible dans la définition des objectifs pour que le coaching puisse être mis en application par les agents. Par exemple, si une organisation est spécialisée dans la vente, cela peut signifier pour l'agent proposer la promotion appropriée ou faire une offre intéressante. Ce type d'actions concrètes permet aux agents de modifier facilement leur comportement.
- **Mesurable** : choisissez des objectifs qui peuvent être suivis grâce au formulaire d'évaluation ou à l'amélioration d'un indicateur spécifique.
- **Atteignable** : donnez aux agents des objectifs qui sont à leur portée. Il est peu probable, par exemple, qu'un agent ayant un taux de satisfaction client de 50 % passe à 80 % après une seule séance de coaching. Divisez les objectifs principaux en plusieurs étapes réalistes afin que les agents pensent pouvoir les réaliser et qu'ils puissent se réjouir de leurs progrès.
- **Réaliste** : assurez-vous que les objectifs sont alignés sur ceux de l'organisation, chacun d'entre eux étant lié à un résultat que l'organisation souhaite atteindre.
- **Temporellement défini** : associez chaque objectif aux performances récentes de l'agent et non à celles datant de plusieurs mois. Les objectifs doivent également être définis en fonction d'une date de suivi spécifique, proche dans le temps, afin qu'ils soient toujours d'actualité pour les agents.

Une fois les objectifs identifiés, les agents et les coaches peuvent travailler de concert pour élaborer un plan d'action permettant de les atteindre. Les coaches peuvent faire des suggestions aux agents, comme écouter des exemples de bonnes pratiques ou essayer différentes stratégies lors des interactions. Ensuite, ils doivent obtenir l'engagement des agents à mettre en œuvre le plan et leur demander de résumer la réunion afin de s'accorder sur ce que l'agent va travailler avant la prochaine séance.

Dans ce processus, le rôle de l'équipe Qualité consiste principalement à donner aux coaches suffisamment de moyens pour qu'ils réussissent au mieux. Elle doit veiller à ce

que les coachs aient accès à des données qui vérifient si les agents atteignent leurs objectifs et leur fournir un moyen de contrôler et de gérer les améliorations progressives apportées par les agents avant et après leur passage au travail à domicile. Intégrez des objectifs, des indicateurs et des plans d'action dans les tableaux de bord des agents afin qu'ils puissent toujours connaître leur niveau de performance.

#5: Assurer un suivi pour garantir le succès

Lorsque les agents commencent à travailler pour atteindre leurs objectifs, les coachs doivent prendre des nouvelles régulièrement pour les aider à obtenir des résultats et à garder leurs objectifs en tête. Dans de nombreux Centres de Contacts, le coaching n'a lieu qu'une fois par mois ; pour la plupart des agents, cette fréquence n'est pas suffisante. Lorsque les coachs font le point régulièrement, les agents constatent qu'ils veulent les soutenir dans leur réussite et qu'on attend d'eux qu'ils atteignent les objectifs fixés.

Le suivi ne doit pas nécessairement prendre la forme d'une séance de coaching complète mais peut simplement consister à :

- Envoyer un e-mail ou discuter en ligne avec les agents à domicile pour connaître leurs progrès entre les séances.
- Demander aux agents de résumer les actions qu'ils ont entreprises jusqu'à présent.
- Vérifier si les agents rencontrent des difficultés qui pourraient les empêcher d'atteindre leurs objectifs.

Dans le cadre du suivi des coachs auprès des agents, les équipes Qualité peuvent contribuer aux discussions en assurant un suivi et un reporting sur l'efficacité du coaching et en partageant des informations sur la manière dont un agent modifie son comportement. Il est également probable que de nouvelles idées émergeront au fur et à mesure de l'évolution du processus de coaching, ce qui pourrait avoir une incidence sur les paramètres suivis et sur les besoins en matière de formulaires de Qualité, entre autres. Les équipes Qualité doivent rester disposées à adapter leurs programmes à mesure que de nouveaux objectifs et besoins apparaissent.

En travaillant main dans la main, les équipes chargées de la Qualité et du coaching peuvent révolutionner la manière dont le coaching est dispensé dans le Centre de Contacts. Le coaching axé sur les résultats fait appel à l'implication des agents pour atteindre des niveaux de performance plus élevés et créer une culture permettant de travailler collectivement à la réalisation des objectifs commerciaux majeurs. Ce plan a le pouvoir de transformer la façon dont les agents perçoivent le coaching et de transformer la Qualité et le coaching en moteurs de la satisfaction et de la fidélisation des agents.

NICE Quality Central™ est une solution de gestion de la Qualité nouvelle génération qui propose une plateforme de collaboration entre les coachs et les équipes Qualité. Elle permet au programme de Qualité de mieux accompagner les agents travaillant à domicile grâce à des capacités d'automatisation et à la surveillance de 100 % des interactions sur lesquelles les évaluateurs et les coachs peuvent agir. Avec Quality Central, les Centres de Contacts peuvent abandonner les activités manuelles chronophages et exploiter les données pour adapter les évaluations, le coaching et le feedback aux grandes priorités de l'entreprise.

Abandonnez les activités manuelles chronophages et exploitez les données pour adapter les évaluations, le coaching et le feedback aux grandes priorités de l'entreprise

À propos de NICE Quality Management

NICE Quality Central rassemble les programmes de Qualité fragmentés et déconnectés avec différentes sources de données en une seule application qui automatise toutes les opérations de Qualité omnicanales, de l'évaluation au feedback. La solution exploite la puissance des modèles comportementaux pilotés par l'IA, l'analyse de la parole et du texte et les métadonnées de NICE ENLIGHTEN pour permettre à chaque Centre de Contacts de créer un programme de Qualité efficace, piloté par des indicateurs, qui améliore les performances des agents et offre un service client exceptionnel. Disponible sur site ou sur le Cloud, Quality Central comprend Autoevaluate™ qui offre des capacités d'automatisation pour gagner du temps en suggérant automatiquement la réponse aux questions du formulaire d'évaluation et en les notant avec précision.

Pour en savoir plus, consultez la page www.nice.com/engage/workforce-optimization/quality-management.

Copyright © 2020, NICE Ltd. Tous droits réservés.

Les informations contenues dans le présent document sont des informations propriétaires et des secrets commerciaux de NICE Ltd. et/ou de ses sociétés affiliées (Affiliés). Le présent document et les informations qu'il contient sont la propriété exclusive de NICE et de ses sociétés affiliées et ne doivent pas être divulgués, en tout ou en partie, à un tiers ni utilisés dans un but autre que celui pour lequel ils ont été fournis.

Toutes les informations contenues dans le présent document, telles que les textes, les graphiques, les photos, les logos et les images, sont la propriété exclusive de NICE ou d'une société affiliée et sont protégées par les lois américaines et internationales sur le copyright. L'utilisation, la visualisation et la photocopie (ou l'impression) des informations contenues dans ce document sont autorisées uniquement en relation avec les produits auxquels ce document se rapporte et sous réserve des conditions de licence applicables à ces produits. Toute autre utilisation, copie, distribution, retransmission ou modification des informations contenues dans le présent document sans l'autorisation écrite préalable de NICE ou d'une société affiliée est strictement interdite. Dans le cas où la copie, la redistribution ou la publication de contenu protégé par le droit d'auteur est autorisée, aucune modification ou suppression des mentions relatives à l'auteur, à la marque de commerce ou au droit d'auteur ne sera effectuée.