

The logo for DMG Consulting LLC is a dark teal circle containing the text 'DMG' in large white letters and 'CONSULTING LLC' in smaller white letters below it.

**DMG**  
CONSULTING LLC



# Transformez votre Centre de Contacts grâce à une gestion de la Qualité basée sur l'Analytics

Commandité par :

The NICE logo consists of the word 'NICE' in a bold, black, sans-serif font. Three horizontal blue bars are positioned behind the letters 'I', 'C', and 'E'.The year '2021' is written in white, bold, sans-serif font on a teal rectangular background.

**2021**

## Sommaire

I.	Introduction .....	1
II.	Qu'est-ce que la gestion de la qualité pilotée par l'analytique? .....	1
III.	Comment réussir la mise en œuvre de la gestion automatisée de la qualité (AQM)? .....	3
IV.	Utilisation de la gestion automatisée de la qualité (AQM) pour améliorer le coaching des agents et leur fidélisation .....	6
V.	En conclusion .....	7
	À propos de NICE .....	9
	À propos de DMG Consulting LLC .....	9

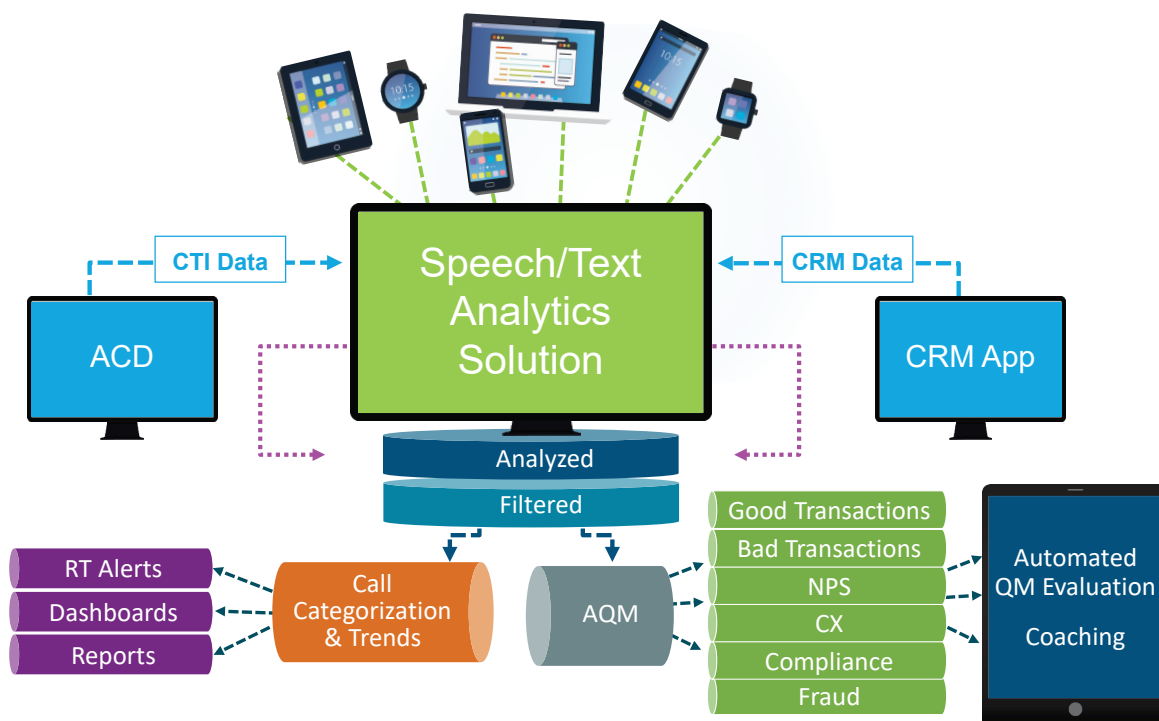
## I. Introduction

La gestion de la qualité est une pratique et un processus essentiels dans les centres de contact. Si son objectif premier est de garantir le respect des politiques et des procédures internes par les agents, elle remplit bien d'autres fonctions auprès des entreprises et de leurs clients. En effet, la gestion de la qualité vise à s'assurer que les agents parviennent à établir une bonne relation avec ces derniers, qu'ils font preuve de bienveillance et d'empathie tout au long de leurs conversations (téléphoniques et numériques), qu'ils connaissent les produits et services et peuvent répondre à la majorité des demandes, qu'ils savent où trouver des informations complémentaires et qu'ils disposent de compétences solides en matière de gestion des appels et des interactions. Du point de vue de l'entreprise, la gestion de la qualité doit servir à asseoir la marque, à offrir une expérience client exceptionnelle et rentable (c'est-à-dire sans perte de temps) de manière systématique, à identifier les problématiques et les tendances que rencontrent l'entreprise et le centre de contact, et à veiller à ce que les agents interagissent de manière convenable avec les clients, qu'ils traitent correctement les transactions et qu'ils ne se livrent pas à des activités frauduleuses. Pour ce qui est du centre de contact, la gestion de la qualité doit également permettre aux superviseurs d'identifier les besoins en formation d'agents ainsi que les collaborateurs en difficulté, pour qu'ils sachent quand apporter leur aide. De fait, les entreprises attendent beaucoup de la gestion de la qualité, alors même qu'elles réduisent le budget alloué à cette activité et qu'elles demandent à leurs responsables de faire preuve de créativité afin d'examiner davantage d'interactions (« faire plus avec moins », un grand « classique » dans les centres de contact). Pour relever ce défi, l'automatisation du processus de gestion de la qualité, au moyen d'une solution de gestion de la qualité pilotée par l'analytique (Automated Quality Management - AQM), constitue un moyen efficace.

## II. En quoi consiste la gestion de la qualité pilotée par l'analytique (AQM) ?

La gestion de la qualité pilotée par l'analytique (AQM) est une approche conçue pour automatiser le processus de gestion de la qualité. DMG Consulting définit la gestion automatisée de la qualité comme « une application qui exploite l'analyse des interactions, les règles commerciales et l'automatisation en vue d'identifier, de classer et de noter jusqu'à 100 % des interactions vocales et textuelles en fonction de critères de qualité précis ». Voir figure 1.

## Illustration 1 : Processus de gestion automatisée de la qualité



Source : DMG Consulting LLC, février 2021

Les solutions de gestion de la qualité reposant sur l'analytique recueillent et évaluent les interactions dans le but de mesurer les performances des agents et d'évaluer leur impact sur la marque, l'expérience client et l'effort du client. Pour atteindre ces objectifs, la solution AQM doit procéder aux trois évaluations suivantes pour chaque interaction :

1. L'agent a-t-il répondu correctement à la demande du client ?
2. L'agent a-t-il fourni la bonne réponse ou information à chaque client, et de manière adaptée ?
3. L'agent a-t-il traité l'interaction avec l'émotion et l'empathie appropriées ?

Une fois ces évaluations réalisées, la solution AQM peut « noter » la performance de l'agent dans chacune de ces catégories. Les systèmes de gestion automatisée de la qualité reposent sur une technologie dotée d'intelligence artificielle (IA) pour effectuer ces évaluations, ils offrent ainsi plus de précision que les méthodes manuelles traditionnelles (et aléatoires). Par ailleurs, ils sont en mesure d'évaluer avec efficacité 100 % des interactions avec les clients, qu'elles soient vocales ou numériques, puis de comparer les résultats par interaction, agent, site, pays, canal ou sujet. Les solutions AQM marquent l'avenir de la gestion de la qualité, car, contrairement à l'approche manuelle standard, elles ont la capacité d'évoluer et

de se déployer pour répondre aux besoins des centres de contact transformés numériquement.

### III. Comment réussir la mise en œuvre de votre gestion automatisée de la qualité ?

Les solutions AQM s'appuient sur la technologie IA, notamment sur la détection des émotions et l'analyse des sentiments, pour évaluer les interactions avec les clients. Quelles que soient les techniques et les technologies employées par les différentes solutions disponibles sur le marché, le processus commence généralement par la conversion des conversations clients non structurées, enregistrées ou en direct, en transcriptions ou en fichiers de sortie structurés qui peuvent être recherchés, analysés et, si nécessaire, classés par catégories. Vous trouverez ci-dessous les différentes étapes à suivre pour lancer votre projet de gestion automatisée de la qualité.

*Étape 1 : Démarrage.* La mise en place d'un système et d'un processus AQM implique le recours à certaines activités, également requises lors de la mise en œuvre d'un programme manuel de gestion de la qualité. L'équipe de gestion de la qualité, composée d'un responsable (ou d'un spécialiste) de la gestion de la qualité et de managers, superviseurs, agents et formateurs du centre de contact, rédige un ou plusieurs formulaires d'évaluation en lien avec la gestion de la qualité (si le service dispose déjà d'un formulaire de suivi de la gestion de la qualité, celui-ci peut être utilisé comme point de départ mais doit être revu). L'équipe doit commencer par identifier les principaux éléments composant une « conversation » (vocale ou numérique) qui revêtent un caractère essentiel pour les clients et l'entreprise afin de les intégrer aux rubriques du formulaire d'évaluation. Voici les plus courants :

1. Ouverture : l'agent s'identifie et présente la marque tout en instaurant rapidement une relation.
2. Identification du problème ou de la demande du client : l'agent détermine pourquoi le client contacte la marque.
3. Vérification : si nécessaire, l'agent confirme que le client est bien la personne qu'il prétend être.
4. Résolution du problème ou communication de l'information : l'agent résout le problème ou fournit au client l'information demandée ou la réponse à la question.
5. Clôture : l'agent met fin à la conversation.

6. Empathie manifestée par l'agent : l'agent démontre qu'il s'intéresse au client et à ses problèmes.

Une fois ces rubriques finalisées, l'équipe doit élaborer le reste du formulaire. Il s'agit notamment de rédiger les questions propres à chaque rubrique, de choisir un système d'évaluation (Oui/Non, notation de 1 à 10, etc.) et de pondérer les questions et les rubriques afin de les classer par ordre d'importance. Une fois l'ébauche de son formulaire d'évaluation en main, l'équipe de gestion de la qualité doit le tester manuellement sur quelques dizaines d'interactions pour s'assurer qu'il rend bien compte de toutes les composantes essentielles des interactions.

*Étape 2 : Mise en place de la solution AQM.* Le spécialiste de la gestion de la qualité, ou le collaborateur du centre de contact chargé de la maintenance permanente de la solution AQM travaille ensuite avec le fournisseur sur l'intégration du formulaire d'évaluation initial de la gestion de la qualité dans le système (la meilleure façon d'apprendre à administrer et à utiliser la solution est de la mettre en œuvre et de s'en servir). Si des sessions de formation sont proposées, prévoyez d'initier vos équipes à l'utilisation de l'application, afin que les ressources internes puissent en assurer la maintenance après le départ du fournisseur (la bonne pratique consiste à former au moins deux personnes dans chaque centre de contact à l'administration de l'application).

Au cours du processus de mise en place, la direction du centre de contact devra décider de la manière dont elle souhaite utiliser les résultats de la nouvelle solution AQM. L'idéal serait de noter l'ensemble des interactions sur tous les canaux, mais c'est rarement le cas à l'heure actuelle. Il faut donc déterminer le pourcentage d'interactions devant être évalué chaque mois pour chaque agent ainsi que pour l'ensemble du service. DMG recommande, pour commencer, un minimum de 25 % des interactions traitées par les agents, tous canaux confondus.

Ensuite, le spécialiste de la gestion de la qualité et le fournisseur de la solution doivent définir ensemble les critères de recherche qui permettront d'obtenir les informations visant à répondre à chacune des questions du formulaire d'évaluation. Pour cela, deux ou trois recherches différentes peuvent s'avérer nécessaires pour recueillir ce type de données. Le processus est long et laborieux, mais le jeu en vaut la chandelle, car les itérations aideront le spécialiste de la gestion de la qualité à se familiariser avec la nouvelle application AQM.

*Étape 3 : Contrôle de l'efficacité du processus automatisé de gestion de la qualité.* Une fois que les formulaires d'évaluation de la gestion de la qualité sont configurés dans l'application AQM et que les critères de recherche nécessaires à l'identification et à la collecte des informations requises pour remplir le formulaire d'évaluation sont définis, réalisez une batterie de tests. DMG recommande de consacrer de 3 à 6 semaines à cette phase de test initiale et d'impliquer les responsables des centres de contact, les superviseurs, les agents et les

formateurs dans le processus afin qu'ils se familiarisent avec le système et ses résultats. Il est également nécessaire de tester chacun des formulaires d'évaluation sur tous les canaux où la solution sera mise en œuvre (dans de nombreuses applications de gestion de la qualité, les formulaires d'évaluation de la gestion automatisée de la qualité sont désignés sous le nom de tableau de notes). Lors du test d'efficacité, il est parfois nécessaire de modifier les questions sous-jacentes dans le tableau de notes pour s'assurer que les bonnes informations seront saisies. Il s'agit d'un processus itératif qui doit être conduit aussi longtemps que nécessaire jusqu'à l'obtention d'un résultat correct.

*Étape 4 : Mise en place d'un projet pilote.* Identifiez un petit groupe d'agents, ou une équipe, qui testera l'application AQM (la bonne pratique consiste à sélectionner un groupe d'agents multigénérationnel). Présentez la nouvelle solution et son objectif au superviseur et aux agents participant au projet pilote, afin qu'ils sachent à quoi s'attendre et qu'ils aient une idée du type de feedback qui sera pris en compte pour améliorer l'application, avant que celle-ci ne soit déployée dans le service. Le spécialiste de la gestion de la qualité doit rencontrer chaque participant pour discuter de leurs observations, puis mettre à jour le système en fonction de celles-ci et poursuivre le projet pilote jusqu'à ce que l'ensemble des points soulevés aient été traités.

*Étape 5 : Amélioration des tableaux de notes de gestion de la qualité et des critères de recherche.* Lors du déploiement du projet pilote, n'hésitez pas à modifier les tableaux de notes, les critères de recherche et tous les autres aspects de la solution, lorsque vous identifiez des lacunes. Ce sont autant d'occasions d'adapter la solution aux besoins de votre service.

*Étape 6 : Formation de la direction du centre de contact à l'utilisation de la solution.* Pendant le déroulement du projet pilote, tous les responsables, superviseurs, chefs d'équipe, formateurs, etc. des centres de contact doivent participer à une session de formation pour apprendre à utiliser la nouvelle solution AQM. L'objectif est de s'assurer que les principaux acteurs du centre de contact maîtrisent la nouvelle application et approuvent le plan de transition d'une gestion manuelle de la qualité vers le processus et le système AQM.

*Étape 7 : Formation de tous les agents à la compréhension et à l'utilisation de la nouvelle solution AQM.* Une fois formée, l'équipe de direction du centre de contact doit s'impliquer dans la formation de ses propres équipes. L'objectif prioritaire étant de les faire adhérer à cette nouvelle approche automatisée de la gestion de la qualité. Ensuite, il faudra veiller à ce que la majorité des collaborateurs soit rapidement familiarisée avec l'utilisation et l'application de la solution. Encouragez les responsables et les agents des centres de contact à donner leur avis sur le nouveau système AQM et à apporter les changements nécessaires le plus vite possible lorsque des problèmes sont identifiés.

*Étape 8 : Adoption du nouveau processus AQM.* Lorsque tous les problèmes sont résolus et que le personnel est prêt et formé, basculez vers l'application AQM.

*Étape 9 : Examen trimestriel de la solution et du AQM.* Les solutions AQM présentent un avantage de taille par rapport à l'approche manuelle : elles peuvent être constamment améliorées et de nouvelles fonctionnalités sont régulièrement introduites sur le marché. Et ceci est particulièrement vrai pour les entreprises qui utilisent ce type de solution dans le cloud. Les centres de contact doivent procéder à un examen approfondi de leur processus et de leur système AQM sur une base trimestrielle et apporter les ajustements nécessaires qui leur permettront d'améliorer l'engagement des clients et des agents tout en augmentant la qualité et la productivité.

#### **IV. Utiliser la gestion automatisée de la qualité pour améliorer le coaching des agents et leur fidélisation**

Les solutions de gestion de la qualité reposant sur l'analytique offrent de nombreuses possibilités d'optimisation, notamment en matière de coaching, élément essentiel à l'engagement et à la fidélisation des agents. Si l'attrition des agents représente un enjeu majeur en termes de coût, il est également facile à résoudre. Le manque de feedback et de coaching adapté constitue l'un des principaux motifs de démission pour les agents. Et cela s'avère justifié, car les superviseurs et les spécialistes de la gestion de la qualité n'ont pas toujours le temps de travailler avec eux et sont parfois mal à l'aise à l'idée de devoir formuler des retours négatifs lors d'une session individuelle.

Les agents doivent recevoir un feedback cohérent, tant positif que négatif, si vous souhaitez les fidéliser, améliorer l'expérience client et réduire les frais de recrutement, d'intégration et de formation. Les taux d'attrition varient selon le secteur et l'entreprise ; la plupart des fournisseurs BPO, par exemple, connaissent un taux d'attrition annuel supérieur à 100 %. De plus, avant la pandémie, dans un centre de contact dédié aux grands comptes employant plus de 250 agents, un taux d'attrition inférieur à 20 % était considéré comme excellent (les données ne sont pas encore disponibles pour la « nouvelle normalité »).

Les solutions de gestion de la qualité pilotées par l'analytique, assorties de flux de travail automatisés en matière de coaching, sont parfaites pour relever de tels défis. En effet, elles s'appuient sur une série de recherches discrètes visant à évaluer chaque aspect de la performance de l'agent. Lorsqu'une recherche identifie un besoin en matière de coaching, la solution peut être configurée pour rechercher la session de formation ou de coaching appropriée et l'envoyer à l'agent. Mais il ne s'agit là que de la première étape du processus AQM/Coaching de l'agent. L'application doit être configurée de manière à suivre en permanence les performances de chaque agent et à fonctionner comme un « compagnon »,



rappelant en permanence à l'agent les possibilités d'amélioration, le félicitant lorsqu'il est performant et l'encourageant à chaque étape du processus. Le recours à la gestion automatisée de la qualité pour améliorer l'encadrement change la donne, car, utilisée à bon escient, elle permet de réduire l'attrition des agents. Voir figure 2.

### Illustration 2 : Cycle AQM/Coaching



Source : DMG Consulting LLC, février 2021

## V. En conclusion

Dans le cadre de leur transformation digitale, les centres de contact doivent abandonner leurs programmes manuels de gestion de la qualité au profit de solutions intelligentes. Les solutions de gestion de la qualité reposant sur l'analytique leur offrent de multiples applications et avantages reconnus ; elles permettent notamment d'automatiser le processus de notation de la gestion de la qualité, de fournir aux agents un feedback immédiat et pertinent, de mesurer l'empathie, d'offrir la possibilité à l'équipe de gestion de la qualité d'être beaucoup plus créative avec moins de ressources, d'étendre la gestion de la qualité à tous

les canaux et interactions, d'améliorer le coaching et l'engagement des agents et de réduire l'attrition de ces derniers. La gestion de la qualité pilotée par l'analytique représente l'avenir de la gestion de la qualité, une fonction essentielle dans les centres de contact.

## ***À propos de NICE***

NICE (Nasdaq : NICE) est le leader mondial des solutions logicielles d'entreprise sur site et dans le cloud permettant aux organisations de prendre de meilleures décisions grâce à l'analyse avancée de données structurées et non structurées. Les solutions NICE permettent aux organisations de toutes tailles d'optimiser l'expérience client, de garantir la conformité, de lutter contre la fraude et de protéger les citoyens. Les solutions NICE sont déjà utilisées par plus de 22 000 organisations réparties dans plus de 150 pays, dont 80 entreprises Fortune 100.

NICE Quality Central fournit une approche holistique de la Gestion de la Qualité, garantissant que les processus et les performances des agents sont en adéquation avec les initiatives commerciales dans les centres de contact modernes omnicanaux. En s'appuyant sur les modèles de comportement et de sentiment issus de l'IA, l'analytique et l'automatisation de la qualité, les centres de contact disposent d'un moyen efficace et fiable d'identifier les besoins en coaching des agents afin d'améliorer leurs performances et par conséquent l'expérience client. Pour en savoir plus, consultez le site <https://www.nice.com/quality-management/>.

## ***À propos de DMG Consulting LLC***

DMG Consulting LLC fournit des services de conseil aux entreprises, aux fournisseurs et aux organismes financiers sur les différentes dimensions de la création, de l'acquisition, de l'exploitation, de l'optimisation et de l'investissement dans les centres de contact, afin d'améliorer leurs technologies habilitantes et l'expérience de leurs clients. Leader en matière de recherche et de conseil indépendant des fournisseurs, DMG est la seule société à posséder une expertise couvrant à la fois les opérations et la technologie. Elle constitue la principale source de données et d'analyses sur l'activité du marché et sur le chiffre d'affaires pour les segments des services informatiques des centres de contact. La société publie chaque année des rapports détaillés sur le secteur des centres de contact et du back-office, et notamment sur les centres de contact en tant que service (CCaaS), le service client digital, les agents virtuels intelligents, l'analyse des interactions, l'automatisation robotisée des processus (RPA), la gestion des effectifs (WFM), l'optimisation des effectifs (WFO). Ces rapports fournissent des informations précises sur les parts de marché, l'identification des tendances, les prévisions de croissance, les capacités fonctionnelles et les tarifs sur lesquels les clients de DMG s'appuient, partout dans le monde, pour prendre des décisions commerciales cruciales. Pour en savoir plus, consultez le site [dmgconsult.com](http://dmgconsult.com).

# DMG

---

CONSULTING LLC

6 Crestwood Drive  
West Orange, NJ 07052

(973) 325-2954  
[www.dmgconsult.com](http://www.dmgconsult.com)  
[info@dmgconsult.com](mailto:info@dmgconsult.com)