

Comment gérer vos effectifs à distance

Les bonnes pratiques pour stimuler la motivation, améliorer les prévisions, et mieux planifier au sein de votre Centre de Contacts à distance





De nombreuses raisons poussent les entreprises à adopter un modèle de travail à domicile, que ce soit une crise ou un changement de modèle économique dans un contexte de marché perturbé. Mais quelle qu'en soit la cause, ce modèle comporte des challenges et des avantages. Les employés peuvent se sentir en sécurité (dans le confort de leur foyer) et allégés de ne pas avoir à effectuer de longs trajets ou soulagés de pas avoir à se déplacer dans ce contexte de catastrophe naturelle. En contrepartie d'une réduction du stress et d'une plus grande flexibilité, les employeurs peuvent réduire leurs frais généraux tout en touchant un plus grand nombre de candidats qualifiés.

Le passage au travail à domicile n'est toutefois pas sans difficultés. Ce guide vous offre des conseils et vous livre des bonnes pratiques pour vous accompagner dans la gestion à distance de vos collaborateurs.

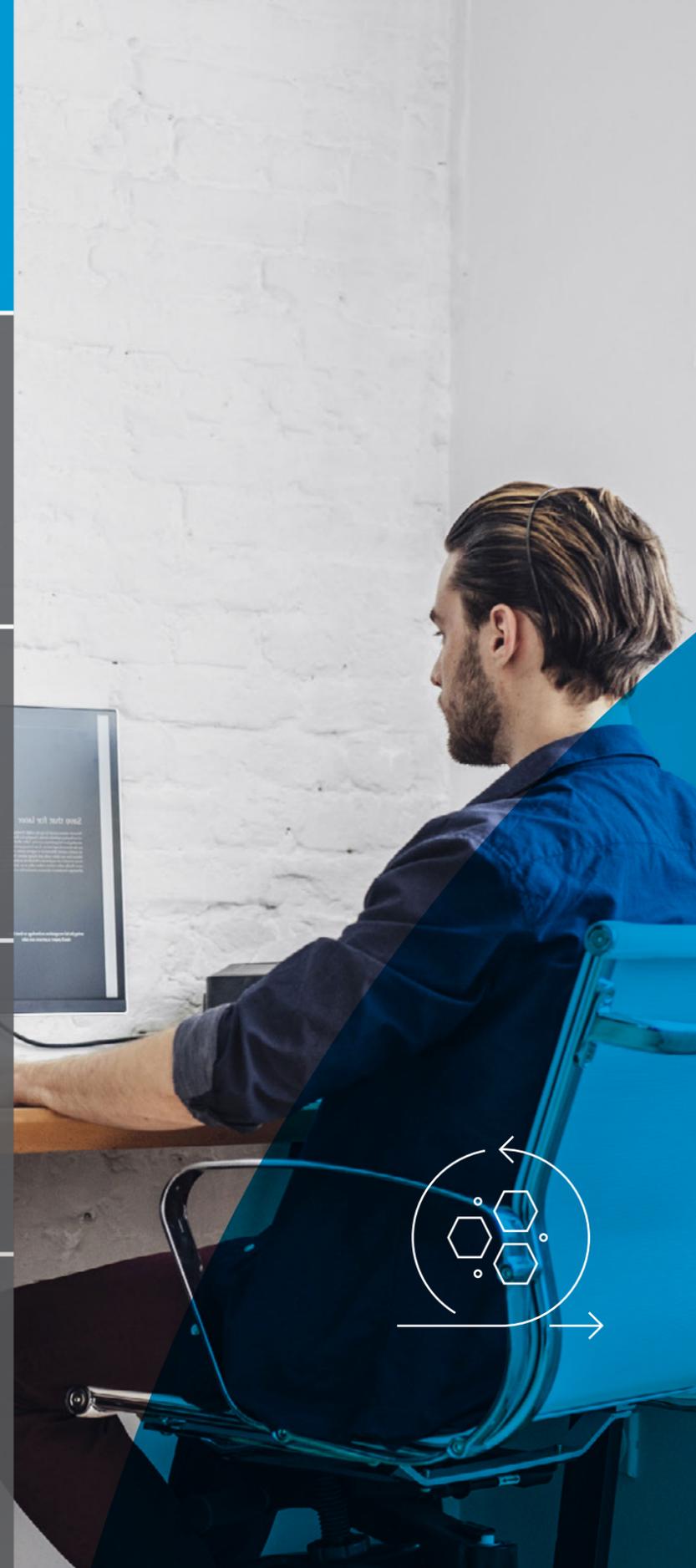
1 SOYEZ CONSTANT

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF



SOYEZ CONSTANT

Plus les choses changent, plus elles (devraient) rester les mêmes

Réussir la mise en place du travail à domicile pour un Centre de Contacts repose sur un principe simple : tout devrait se passer comme si les collaborateurs travaillaient dans un Centre de Contacts physique.

Pour que les activités se poursuivent normalement, les collaborateurs doivent pouvoir utiliser les solutions métier essentielles à leur activité. L'emploi de solutions telles que NICE Workforce Management (WFM) nécessitera probablement l'implication de l'équipe informatique de votre entreprise pour mettre en place un accès pour les utilisateurs autorisés. Cela inclut notamment les outils dont se sert l'équipe de planification, qui doit planifier, programmer et contrôler l'activité. Veillez à ce que les contrôles de sécurité soient modifiés selon les besoins pour permettre l'accès à distance aux applications disponibles sur le Cloud, dont les fonctions de planification telles que celles offertes par la WebStation de NICE WFM. Celle-ci permet aux collaborateurs de consulter leurs horaires, de faire des

propositions de plages horaires et de demander des congés, connectés à distance. Vous devrez également vous assurer que tous les processus manuels ou sur papier sont convertis à un format électronique.

Tout comme dans un environnement classique, les équipes doivent avoir une bonne compréhension des priorités de l'entreprise et être en accord avec elles. En période difficile, cela peut signifier que toutes les ressources disponibles sont planifiées pour gérer et s'occuper uniquement des clients existants, les contacts avec les nouveaux clients cessant d'être prioritaires pendant une courte période. Les horaires devront peut-être également subir des modifications. Contactez votre équipe de manière proactive afin de bien comprendre la situation et les besoins particuliers de vos collaborateurs, qui vont désormais travailler à domicile.

Encourager vos clients à utiliser au maximum les options de libre-service pour obtenir de l'aide peut non seulement réduire la pression que subissent vos équipes pendant une période difficile, mais aussi améliorer plus rapidement la satisfaction des clients, augmenter les taux de conversion et le chiffre d'affaires et stimuler l'implication des clients.¹ Les clients préfèrent largement les canaux en libre-service à un entretien avec un conseiller clientèle², mais ils ne savent pas toujours où trouver leurs réponses. Mettez en avant les ressources en libre-service, telles que les FAQ, les modes d'emploi en ligne et les bases de connaissances. Toutefois, sachez que les changements apportés à la stratégie de libre-service peuvent avoir un impact sur vos prévisions.

1. Leggett, Kate. "Your Customers Want to Self-Serve — It's Good For Them And Good For You." Forrester, 23 May 2019.

2. Selby, Paul. "Moving up the Customer Self-service Curve." CustomerThink, 23 July 2019.

1 SOYEZ CONSTANT

Assurez-vous de continuer à suivre les progrès réalisés par rapport aux objectifs (trimestriels, mensuels, etc.) pour tous les KPI et de rester concentré sur la formation et le développement de carrière : vous demandez à des personnes que vous avez embauchées pour aller chaque jour au bureau de travailler de chez elles. Si vous ne définissez pas clairement les attentes ou si vous ne les aidez pas à s'adapter, la productivité et la fidélité de vos collaborateurs en pâtiront.

Enfin, assurez-vous que vous (et vos équipes) respectez une routine de travail. Rédigez une liste de tâches à accomplir et prévoyez plusieurs petites pauses tout au long de la journée. Habillez-vous comme si vous alliez au bureau, en imaginant que votre patron peut vous parler par vidéo à tout moment. La discipline est la clé pour être un employé virtuel.

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF

Comment vos indicateurs clés de performance (KPIs) pourraient changer avec le passage au télétravail



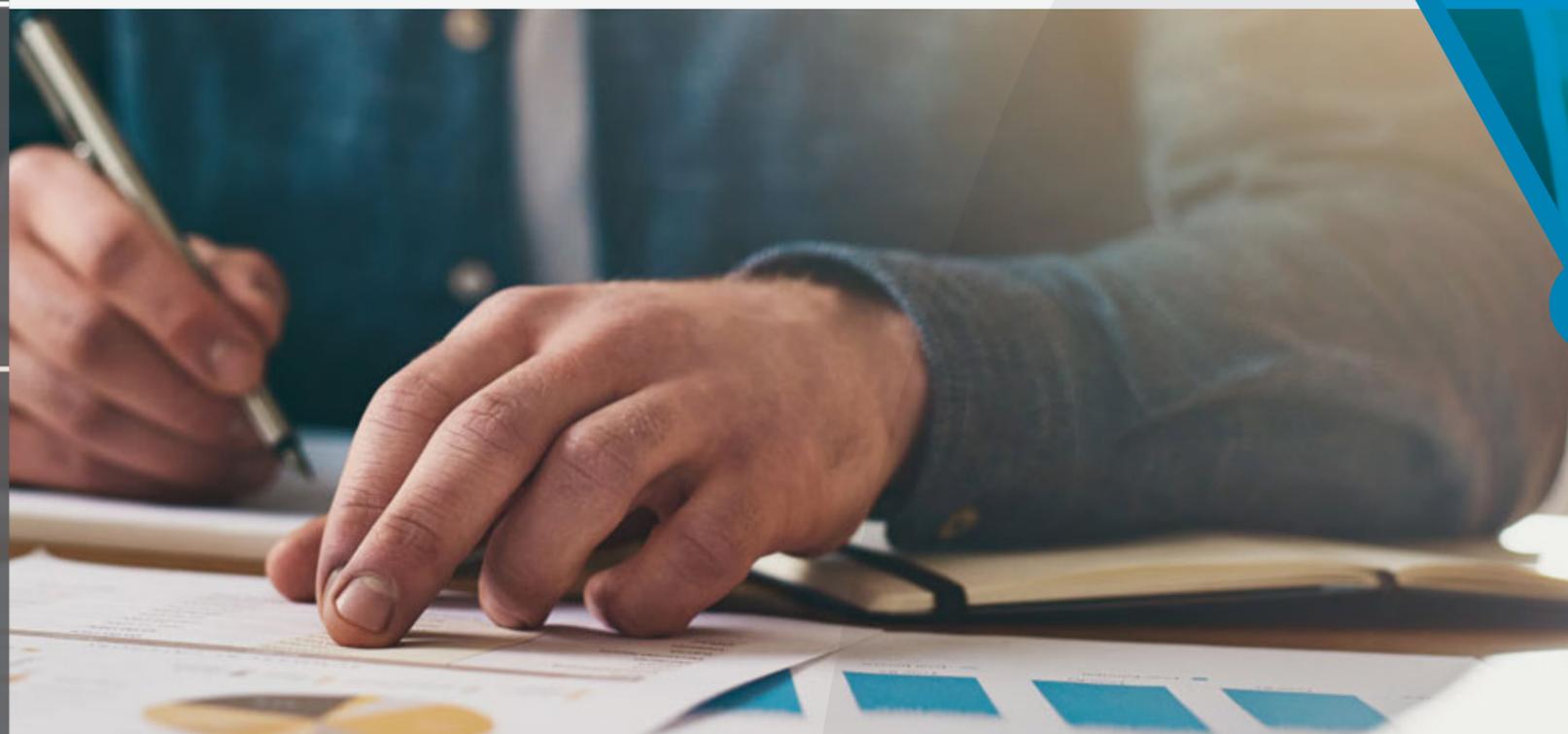
Les KPI actuels (SLA, DMT, temps d'attente et autres) doivent être révisés et approuvés. Ces indicateurs présentent une certaine volatilité initiale, qui devrait se stabiliser après une période d'ajustement.

Vérifiez plus attentivement le degré d'adhésion de vos collaborateurs afin d'éviter une baisse due à des distractions qui ne sont pas normalement présentes dans un environnement de bureau, comme les enfants qui sont à la maison.

Surveillez de près l'attrition et le shrinkage.

- **Attrition:** la majorité des employés que vous venez d'envoyer chez eux sont venus travailler pour votre entreprise en raison de l'environnement de bureau. À long terme, il se peut que cette solution ne soit pas viable pour eux. Anticipez et cherchez des moyens de valoriser la formation et le recrutement des nouveaux employés.
- **Shrinkage:** entre une plus grande incertitude et une nouvelle façon de travailler, il n'est pas rare de constater un taux de shrinkage de 30 à 40 %.

Planification de la capacité : la semaine dernière, vous avez peut-être planifié en fonction du nombre de places, tandis que la semaine prochaine, vous aiderez le service informatique à suivre l'équilibrage des charges et les licences VDI.



1 SOYEZ CONSTANT

UNE COMMUNICATION OUVERTE

Maintenez les lignes de communication ouvertes pour impliquer les collaborateurs

La communication est essentielle pour que les agents qui travaillent à domicile se sentent impliqués et soutenus. Les équipes à distance sont confrontées à des enjeux de communication uniques, avec des horaires, des fuseaux horaires ou même des barrières culturelles différents, ce qui rend difficile le sentiment d'appartenance à une équipe.

Lorsque vous ne travaillez pas en face à face, il est d'autant plus important de trouver les moyens les plus efficaces de communiquer. Les agents n'ont plus la possibilité de demander conseil à leurs coéquipiers ou à un manager lorsqu'ils les croisent pendant une pause-café et il peut être difficile de créer un esprit de camaraderie. En effet, si le rapport de Gallup sur l'état de la main-d'œuvre américaine a révélé que les travailleurs à distance sont

dans l'ensemble légèrement plus impliqués que leurs homologues au bureau, le rapport a également constaté que les collaborateurs qui passent plus de temps à travailler à distance qu'au bureau risquent de manquer « d'importantes opportunités sociales et de collaboration qui font partie intégrante de la motivation et du bien-être ».³

Une autre étude publiée dans la Harvard Business Review a révélé que les travailleurs à distance peuvent facilement se sentir mis à l'écart, à moins que leur entreprise n'ait pris des mesures pour instaurer de la confiance et du lien entre ses collaborateurs à distance et ceux sur site.⁴ « Si nous ne prenons pas de mesures supplémentaires pour établir de la confiance et du lien avec nos collègues, nous le paierons cher », écrivent les auteurs de l'étude, Joseph Grenny et David Maxfield.

Pour surmonter ces difficultés, veillez à ce que vos équipes puissent communiquer de la même manière que si elles travaillaient sur place avec des outils tels que la messagerie instantanée, Skype et Microsoft Teams. Élaborez un plan de communication qui réunit tous les services. La communication doit être à la fois formelle et informelle, professionnelle et non professionnelle.



2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

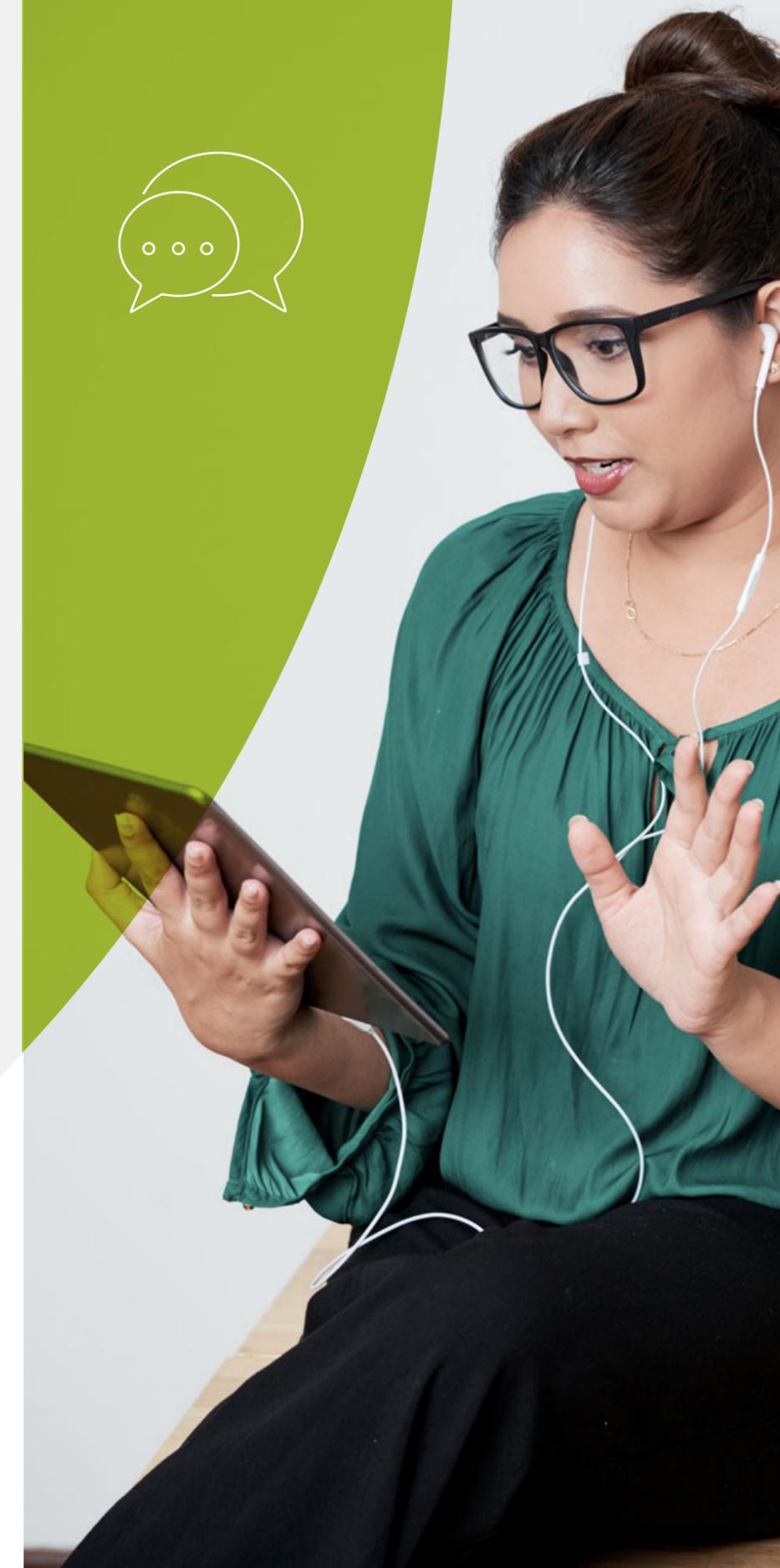
3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF

3. "State of the American Workplace." Gallup, 12 Dec. 2019.

4. Grenny, Joseph, et al. "A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out." Harvard Business Review, 14 May 2018.



1 SOYEZ CONSTANT

Les canaux Google Hangouts Chat et Slack permettent des conversations virtuelles de « machine à café » qui maintiennent la motivation des équipes et leur donnent l'occasion de nouer des contacts personnels avec leurs collègues. Les salons de discussion d'équipe et de groupe peuvent faciliter la communication permanente ; assurez-vous simplement que chaque salon a une capacité suffisante pour accueillir l'équipe qui l'utilise. Dans la mesure du possible, utilisez des outils vidéo comme Zoom plutôt que des appels téléphoniques pour remplacer le temps passé en face-à-face que les travailleurs à distance n'ont plus avec leurs pairs et leurs responsables. Cela permet non seulement d'humaniser les interactions, mais aussi aux chefs d'équipe de jeter un coup d'œil sur l'environnement de travail à domicile pour s'assurer que les collaborateurs respectent les normes du secteur pour les employés à domicile.

Ces outils de collaboration peuvent également être utilisés pour organiser des réunions bihebdomadaires en tête-à-tête et proposer un mentorat individuel pour que les collaborateurs se sentent à l'aise pour demander des conseils. Les appels et les chats vidéo destinés à tenir informés régulièrement les managers et les parties prenantes donnent à l'équipe de planification l'occasion de faire le point sur les principaux

indicateurs de performance, les mesures en place et les tâches en suspens. Les managers et les responsables peuvent s'en servir pour les réunions d'équipe quotidiennes afin d'examiner les résultats des jours précédents, de voir si les objectifs ont été atteints et de vérifier rapidement l'état d'avancement de leurs équipes. En bloquant chaque jour des plages horaires sur leur agenda, les managers s'assurent d'être toujours disponibles pour donner des conseils ; près de la moitié des collaborateurs déclarent que les responsables les plus performants font des points fréquents et réguliers avec les collaborateurs à distance.⁵

Par ailleurs, la reconnaissance peut contribuer grandement à ce que les collaborateurs se sentent valorisés et impliqués. Faites-en sorte d'offrir une reconnaissance positive : les équipes vont travailler à distance et un manque d'interaction entre l'équipe et le responsable peut à son tour avoir un impact sur le positivisme et le moral de l'équipe si la reconnaissance et les éloges ne sont pas systématiquement à l'ordre du jour. Cela peut prendre la forme de félicitations officielles de la part des responsables ou des pairs à la fin de chaque journée ou d'une reconnaissance immédiate pour un employé qui s'est surpassé : quoi que vous fassiez, soyez créatif et personnalisez-les!

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF



Enfin, restez positif. Si vous ou vos équipes êtes en mesure de travailler à domicile, vous avez de la chance : tout le monde n'a pas cette possibilité. N'oubliez pas que les périodes difficiles sont temporaires; vous serez surpris de voir à quel point votre point de vue évolue lorsque vous changez d'attitude.

5. Grenny, Joseph, et al. "A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out." Harvard Business Review, 14 May 2018.

1 SOYEZ CONSTANT

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF



DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

En temps de crise ou pendant les périodes où tout est en mouvement, les habitudes liées aux appels peuvent changer d'un jour sur l'autre, voire d'une heure à l'autre. Refaites souvent vos prévisions pour vous assurer qu'elles correspondent réellement à vos besoins en personnel. Comme mentionné précédemment, soyez conscient de la manière dont les changements apportés à vos options de libre-service (ou à la manière dont vous faites la promotion de ces options) affectent vos besoins en personnel. Votre solution de gestion du personnel doit être capable de tirer des enseignements de chaque nouveau profil de demande des clients et cette nouvelle vision des choses améliorera les futures périodes de prévision.

Lorsque les Centres de Contacts mettent en place le télétravail, ils se concentrent souvent en premier lieu sur les canaux de demande immédiate, tels que le téléphone ou le chat. Ne négligez pas l'importance de gérer également les demandes différées (telles que le courrier physique, le courrier électronique ou les demandes de back-office), car ces canaux peuvent générer des appels vers le Centre d'Appels s'ils ne sont pas traités efficacement.

1 SOYEZ CONSTANT

PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

Offrez une plus grande flexibilité

En cas de besoin, le travail à domicile devrait permettre des changements d'horaires plus drastiques. Le fait de travailler à domicile donne à l'agent un peu plus de souplesse, pour lui et pour l'entreprise, pour réagir aux changements d'horaires.

Pour accroître votre capacité à répondre à des modifications importantes d'horaires, vous devrez adopter une approche flexible et disposer pour cela d'outils et de politiques adaptés. Si vous n'avez pas encore mis en place des politiques de changement d'horaires, faites-le, et assurez-vous que votre solution de gestion du personnel propose des règles facilitant la gestion de ce processus afin que vous puissiez autoriser les changements en temps réel de la part des managers et/ou des agents. Les analyses hypothétiques sur les horaires et la demande des clients permettent aux principaux acteurs de modéliser l'impact sur l'entreprise pendant la période envisagée et de prendre les mesures appropriées pour limiter le risque.

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF



Parmi les tactiques qui permettent une plus grande flexibilité des horaires

LA PLANIFICATION DES HORAIRES EN BLOC ET EN ÉQUIPES FRACTIONNÉES : propose aux employés des pauses plus longues (non rémunérées) tout au long de la journée. Par exemple, une plage de travail traditionnelle de huit heures peut être divisée en deux blocs de quatre heures ou fractionnée avec une pause d'une ou deux heures entre les deux. Cela permet aux employés de gérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, par exemple en utilisant la pause pour s'occuper des enfants à la maison, le tout dans le cadre des objectifs de couverture et de SLA réalisés par des simulations d'horaires. La planification par blocs permet également aux planificateurs de mettre à jour les horaires des agents afin qu'ils puissent voir quand ils doivent changer d'activité, ce qui est essentiel en période difficile, lorsque les collaborateurs ont besoin de travailler sur des tâches différentes à des moments distincts.

LE FRACTIONNEMENT DES HORAIRES : le travail à domicile peut offrir une grande flexibilité, car il n'y a pas de trajet. Vous pouvez toujours obtenir le même nombre d'heures de travail de vos agents, mais

1. il n'est pas nécessaire qu'elles soient réparties en un seul bloc consécutif, puisqu'ils n'ont pas de trajet aller-retour à faire,
2. et vous pouvez répondre aux besoins de votre Centre de Contacts à des heures de pointe plus intenses.

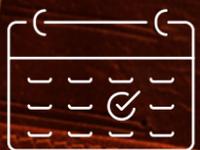
1 SOYEZ CONSTANT

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF



Pour les périodes prolongées de travail à distance, les agents auront besoin de communications régulières avec leurs responsables et leurs pairs. Des outils tels que le Meeting Scheduler de NICE WFM permettent à l'équipe de planification d'optimiser les moments les plus favorables pour l'entreprise en fonction de la demande des clients et des horaires des agents. N'oubliez pas que certains horaires devront revenir à la normale ; des outils de gestion du personnel tels que NICE WFM peuvent permettre aux planificateurs d'apporter des modifications temporaires aux horaires des agents.

POINTS DE DISPONIBILITÉ : ils peuvent être utilisés avec ou sans travail fractionné. Établissez des règles de gestion pour vous assurer d'obtenir la couverture dont vous avez besoin tout en permettant aux agents de saisir les périodes pendant lesquelles ils sont disponibles ou non pour travailler. Vous pourriez être surpris par les créneaux horaires proposés par les agents. Les points de disponibilité peuvent être particulièrement utiles pour les organisations des secteurs des urgences ou de la santé publique qui veulent identifier les personnes prêtes à se porter volontaires pour faire des quarts de travail supplémentaires.

LIMITATION DE PLACES : si vous avez besoin de moins d'agents dans le Centre de Contacts physique, pensez à utiliser une limitation de places afin de vous assurer que vous avez un minimum de personnel sur tous vos sites tout en maximisant l'efficacité de ces agents.

DES PLAGES HORAIRES PLUS COURTES : vous pouvez utiliser un système d'appel d'offres pour favoriser des plages de travail plus courtes à domicile. Cela peut également vous permettre d'éliminer les pauses et les déjeuners et d'assurer une couverture totale.

AJOUTS, DEPLACEMENTS ET CHANGEMENTS : validez le processus utilisé pour les ajouts, les déplacements et les changements virtuels par rapport au travail à domicile.

UNE APPROCHE PROGRESSIVE : les horaires flexibles ne doivent pas nécessairement être une initiative de type « tout ou rien ». Les Centres de Contacts peuvent commencer à petite échelle, en proposant une flexibilité aux contrats étudiants, temps partiels ou à des groupes de volontaires plus petits au départ. Cela leur permet de passer à un modèle souple pour garantir l'intégrité des horaires.

1 SOYEZ CONSTANT

2 UNE COMMUNICATION OUVERTE

3 DES PRÉVISIONS ANTICIPÉES ET RÉGULIÈRES

4 PRÉPAREZ-VOUS À L'IMPRÉVU

5 SOYEZ RÉACTIF

SOYEZ RÉACTIF

Utilisez des outils intrajournaliers pour répondre en temps réel à l'évolution des conditions

Il sera essentiel de pouvoir utiliser les rapports intrajournaliers et d'optimiser les ressources tout au long de la journée, car la demande des clients peut varier pendant cette période.

Des outils intuitifs de gestion des changements intrajournaliers permettent aux responsables de surveiller et de réagir de manière proactive à l'évolution des conditions en temps réel. Le Centre de Contacts peut ainsi réévaluer les besoins en fonction du volume, de la durée moyenne de traitement et des niveaux de service de la journée en cours, et non en fonction de prévisions établies il y a plusieurs jours, semaines ou mois, lorsque les besoins des entreprises et la demande des clients semblaient nettement différents. Ces outils éliminent ainsi le stress intrajournalier généré par la nécessité de s'assurer que les ressources en agents sont alignées de manière optimale sur la demande des clients en identifiant des solutions pour combler les lacunes en matière de personnel, en gérant de manière proactive la communication entre les agents et en ajustant automatiquement les horaires des collaborateurs.



Là encore, la cohérence entre les processus et les politiques est primordiale : tout comme dans le Centre de Contacts physique, les objectifs d'adhésion des individus et des équipes doivent être suivis, peu importe où ils se trouvent. Dans l'idéal, votre solution de gestion du personnel surveillera tous les canaux (téléphone, chat, e-mail, etc.) et offrira une transparence sur tous les niveaux de service et les performances.



NOUS POUVONS VOUS AIDER À BASCULER VOTRE ORGANISATION EN MODE TÉLÉTRAVAIL

Bien conçu, un programme de travail à domicile offre une multitude d'avantages tant aux employeurs qu'aux employés. Les organisations peuvent contribuer à assurer la sécurité de leurs collaborateurs et leur offrir un niveau de flexibilité inégalé (aucun déplacement nécessaire), tandis que les Centres de Contacts retirent des bénéfices tels que la réduction des coûts de structure immobilières, la diminution des dépenses de personnel, la fidélisation des collaborateurs ou simplement la conformité avec les mandats locaux ou nationaux.

NICE Value Realization Services vous accompagne dans cette entreprise. Laissez-nous vous aider à gérer le changement lors de votre transition vers un modèle de travail à domicile. Nous vous assistons dans l'alignement de votre personnel et de vos processus afin de réduire le temps consacré à la valorisation et à l'optimisation de l'impact commercial de vos investissements NICE WFM.

Pour plus d'informations, veuillez contacter: VRS@nice.com



Advanced Services: des solutions personnalisées de travail à domicile et d'intégration



Managed Application Services: la gestion technique des systèmes de travail à domicile



Managed Operations Services: l'externalisation des opérations de WFM vers NICE



Advisory Services and Business Consulting: des solutions de travail à domicile

NICE est conscient que nous vivons une époque sans précédent ; saisissez cette occasion pour tirer parti des ressources et de l'expertise de personnes qui comprennent les subtilités du changement inhérent au passage de bureaux physiques à un modèle de travail à domicile.

Que vous vous préoccupiez de la manière de former vos collaborateurs dans ce nouvel environnement ou que vous recherchiez les bonnes pratiques liées à la gestion du changement intrajournalier, n'hésitez pas à contacter dès à présent les équipes NICE!