

TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

De grands changements sont amorcés dans l'industrie du service client. Ces bouleversements affectent-ils déjà nos processus de mesures? La transformation apportée par la digitalisation et la venue de nouveaux canaux se reflètent-elles dans les indicateurs de performance utilisés?

Le questionnaire nous a permis de connaître et d'analyser les éléments suivants :

- Nombre et types d'indicateurs utilisés
- Usage des indicateurs
- Comprendre les indicateurs
- tableaux de bord

Nous espérons que ce document vous permettra d'évaluer votre approche de la gestion des indicateurs de performance clés à l'aide de comparaisons sectorielles.

CONTEXTE DES ENTREPRISES RÉPONDANTES

AGENTS / CONSEILLERS SYNDIQUÉS

22% PETITS CENTRES (moins de 20 agents)
7% MOYENS CENTRES (entre 21 et 50 agents)
26% GRANDS CENTRES (plus de 50 agents)

AGENTS / CONSEILLERS NON SYNDIQUÉS

4% PETITS CENTRES (moins de 20 agents)
4% MOYENS CENTRES (entre 21 et 50 agents)
37% GRANDS CENTRES (plus de 50 agents)

26% PETITS CENTRES (moins de 20 agents)
11% MOYENS CENTRES (entre 21 et 50 agents)
63% GRANDS CENTRES (plus de 50 agents)

COMBIEN D'INDICATEURS DE TOUTE NATURE (PRODUCTIVITÉ, ACCESSIBILITÉ, QUALITÉ, SATISFACTION, RH, FINANCIERS, ETC....) SONT CONSULTÉS / UTILISÉS AFIN DE PRENDRE DES DÉCISIONS OU DES ORIENTATIONS DE GESTION?

Indicateurs quotidiens

Selon 19 des 27 répondants, le nombre d'indicateurs utilisés quotidiennement varie entre 1 et 6. Les indicateurs quotidiens sont ceux sur lesquels nous pouvons agir rapidement et qui servent à évaluer et redresser des situations à court terme. Ces indicateurs sont nécessairement liés à la productivité et aux compétences des agents ainsi qu'aux événements contrôlables par les opérations (adhérence, temps de post appels, transferts, pauses, absences, débordements)

Indicateurs hebdomadaires

Le nombre des indicateurs utilisés hebdomadairement augmente à 10. Il est normal de voir le nombre d'indicateurs hebdomadaires augmenter car nous devons observer des indicateurs qui ont un effet sur une période un peu plus longue. Les décisions qui seront prises lors de l'analyse de ces résultats auront par exemple pour objectif, de réaligner les prévisions de volume de contacts, les horaires d'agents, les sorties de ligne planifiées et le temps supplémentaire.

Indicateurs mensuels

Plus de 15 types d'indicateurs sont utilisés pour les rapports mensuels. En plus des indicateurs hebdomadaires, les données analysées mensuellement servent habituellement à valider les résultats sur la qualité, la satisfaction client et la rétention. Ce type d'indicateurs fluctue peu sur une base moindre que mensuelle, il n'est donc pas nécessaire de les valider sur une plus grande fréquence. Les indicateurs mensuels servent aussi à réviser la planification des effectifs à plus long terme et ainsi permettre un alignement avec les plans de recrutement et de formation.

Indicateurs de gestion ajoutés en 2024?

- L'adhérence à l'horaire
- Le taux d'occupation
- Le taux de productivité

Nous observons une augmentation des indicateurs mesurant la performance des agents. Ce constat peut indiquer un resserrement du contrôle sur l'efficacité, et la mise en place de processus de rétroaction qui devrait appuyer les résultats. Lors de l'implantation de ce type d'indicateurs, il faut s'assurer que les cibles sont viables et clairement expliquées aux agents ainsi qu'aux gestionnaires qui en feront l'analyse. Il est recommandé de mettre en place les indicateurs avec un plan précis de gestion du changement.

Indicateurs de gestion retirés en 2024?

- Les indicateurs concernant les courriels et le délai de traitement
- Taux d'abandon, DMT
- Le pourcentage de qualité de service

Peu d'indicateurs ont été retirés des cartes de pointage des répondants. Ils mesuraient surtout la qualité de service.

QUALITÉ DE SERVICE POUR LES APPELS TÉLÉPHONIQUES

La qualité de service pour les appels téléphoniques se situe à environ **73% des appels répondus en moins de 150 secondes**. Il est difficile de faire une moyenne car tous les répondants n'offrent pas le même genre de service, mais nous pouvons quand même conclure que nous faisons attendre nos clients plus longtemps qu'en 2021. **Lors de notre étude en 2021**, la qualité de service se situait en moyenne à **80% des appels répondus en 77,5 secondes**. Il faut garder en tête que cette cible devrait représenter une moyenne dans une journée et que cela signifie que certains clients attendent beaucoup plus longtemps que 150 secondes. Il est donc normal que la satisfaction de la clientèle soit à la baisse, selon notre dernière étude et que vos clients soient impatients lorsqu'ils vous contactent.

APPELS TÉLÉPHONIQUES

RÉSOLUTION AU PREMIER CONTACT

Seulement 3 répondants utilisent l'indicateur résolution au premier contact. **Il serait important de mesurer cet indicateur puisque le niveau de service offert s'est dégradé dans les dernières années**. Nous voulons éviter à tout prix les rappels de clients qui finalement sont coûteux et impactent notre budget, mais aussi influencent la réputation de notre service aux yeux des clients.

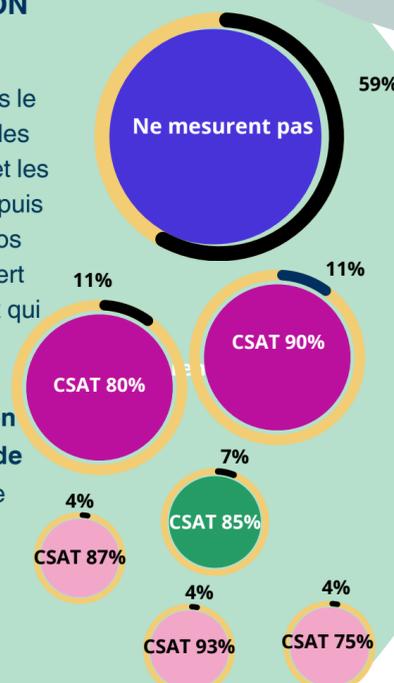
***Le groupe SQM recommande de viser un taux de FCR entre 70 et 79 %. N'oubliez pas que chaque augmentation de 1 % du taux de satisfaction de la clientèle peut réduire les coûts d'exploitation de 1 %, augmenter la satisfaction des clients de 1 % et celle des employés de 1 % à 5 %.**

Réf: <https://thecxlead.com/insights/call-center-performance-metrics/>

NIVEAU DE SATISFACTION CLIENTÈLE

16 des répondants ne mesurent pas le CSAT. Devrait-on s'en étonner car les niveaux de service sont dégradés et les temps réponses sont plus longs depuis 2021? Veut-on vraiment savoir si nos clients sont satisfaits du service offert lorsque ces 2 indicateurs sont ceux qui importent le plus à nos clients ?

Ceux qui mesurent la satisfaction client obtiennent une moyenne de 85%, qui est une généralement une bonne note.



COURRIELS

NIVEAU DE SERVICE / INDICE DE QUALITÉ DE SERVICE

Les répondants indiquent que leur cible de service pour les courriels est en moyenne **70% des courriels répondus en 2 jours**. En 2021 cette réponse était de 72% des courriels répondus en 1,5 jours. On note ici une **dégradation de la qualité de service offerte**.



RÉSOLUTION AU PREMIER CONTACT

Peu d'entreprise mesurent cet indicateur pour le courriel. De nature, le traitement de courriel peut nécessiter plusieurs échanges entre le client et l'entreprise afin d'arriver à une bonne compréhension. **La cible visée de ceux qui le mesurent est de 92%, ce qui est excellent.**

Un indicateur mesurant le nombre d'échanges nécessaires pour traiter un cas, aide également à assurer une amélioration continue des processus de résolution ou de formation des agents.

VEUILLEZ INDIQUER SI LES INDICATEURS FINANCIERS SUIVANTS SONT CALCULÉS ET SUIVIS PÉRIODIQUEMENT.

COÛT PAR CONTACT TÉLÉPHONIQUE

11 répondants mesurent le coût par contact. Il existe plusieurs méthodes de calcul mais la plus simple est :

- **Additionner** : Total annuel de vos coûts de main d'œuvre des agents dédiés aux appels, le coût de main d'œuvre de tous vos niveaux de gestionnaires qui encadrent les agents, les professionnels qui sont dans vos équipes pour soutenir le travail des agents.
- **Diviser** ce total par le nombre total de contacts téléphoniques traités dans votre centre (vous devez soustraire les contacts automatisés)

Le résultat donne un coût moyen par contact.

Un **calcul plus sophistiqué** tiendrait compte des volumes précis, de la résolution au premier contact, des coûts d'infrastructure, des T.I. des frais fixes et des coûts de non-productivité. Pour décider de la granularité nécessaire au calcul, vous devez savoir à quoi servira l'indicateur. Cet indicateur est souvent utilisé pour comparer les coûts internes des canaux entre eux ou pour les comparer à ceux d'un service d'impartition. Il faut être prudent dans ce genre d'exercice de comparaison et s'assurer que les éléments comparés sont semblables.



COÛT PAR CONTACT COURRIEL

Seulement 5 répondants calculent le coût pour traiter un courriel, cependant 23 répondants offrent le canal de courriel à leurs clients ou citoyens. Il est recommandé de faire ce calcul pour valider si son coût de traitement est avantageux versus d'autres canaux.

Le calcul se fait de la même façon que pour les appels.

La complexité revient souvent à calculer le nombre de courriels nécessaires à régler une demande. Ceci aiderait à démontrer la productivité du canal versus un autre.



À CONSIDÉRER

La mise en place de nouveaux indicateurs doit être accompagnée d'une période de gestation d'au moins 3 mois pour observer les tendances, réaligner le calcul et ainsi émettre des cibles viables pour donner suite à cette période.

Il faut aussi élaborer un plan de communication clair pour les employés qui seront mesurés par ces indicateurs. Le plan devrait inclure :

- L'indicateur et sa définition.
- Le pourquoi de son arrivée (besoin d'affaires, expérience employé, expérience client).
- Son calcul.
- Sa fréquence de mesure.
- La cible intermédiaire visée avec la date de prise d'effet.
- La cible finale visée avec la date de prise d'effet.
- Le poids de l'indicateur dans la carte de pointage.
- L'effet sur la rémunération ou bonification et le calcul pour y arriver.