

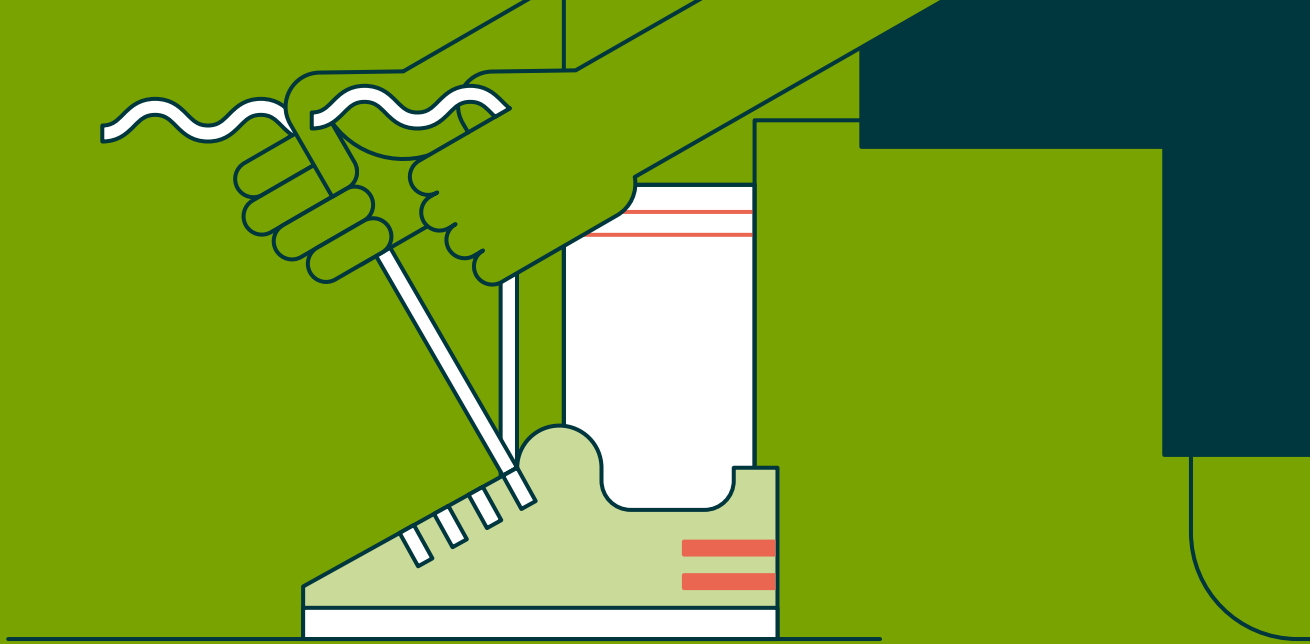
# Cycle de vie des agents

# Les agents du service client sont les personnes qui ont le plus d'interactions avec les clients.

La qualité du service client fourni par les agents peut tout impacter, du ressenti du client au sujet d'une seule interaction à la valeur à vie de cette même personne. Il est donc essentiel de consacrer du temps et des ressources à la recherche et la formation des meilleurs talents.

La façon dont l'entreprise traite les agents peut avoir un impact direct sur la façon dont ces agents interagissent avec vos clients, ce qui a un impact sur votre résultat. Des agents satisfaits fournissent non seulement une meilleure expérience client, mais restent aussi plus longtemps dans votre organisation.

Le cycle de vie des agents se concentre sur la façon d'améliorer les interactions de votre entreprise avec les agents d'assistance. L'intégration et la formation de nouveaux agents coûtent de l'argent et un temps précieux.



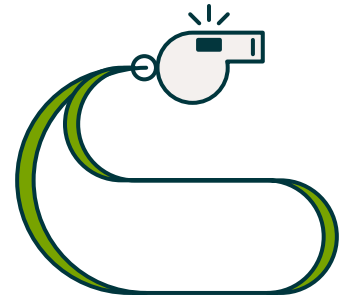
# Forte croissance

En tant qu'organisation d'assistance à forte croissance, vous devez faire face à des défis et opportunités uniques. De toute évidence, les choses vont plutôt bien puisque vous enregistrez une forte croissance. L'assistance que vous fournissez semble satisfaire vos clients. Mais les demandes ne cessent de croître et vous devez faire plus en moins de temps, ce qui met votre équipe d'assistance à l'épreuve et met en péril votre capacité à maintenir le même niveau de qualité, encore plus à l'améliorer.

Cela représente un défi difficile, mais pas impossible, à relever. Zendesk a regroupé les stratégies d'assistance qui ont aidé des entreprises comme la vôtre, allant de l'embauche et la formation des agents à la création de stratégies d'assistance de haut niveau en passant par des expériences client d'excellence.

# Profil de recrutement

La recherche de bons agents du service client n'est pas tâche facile. De nombreuses personnes qui se lancent dans ce domaine ont des expériences hétéroclites et ne bénéficient pas d'une formation spécifique. Le personnel change souvent et il est donc difficile de maintenir un large groupe d'agents que vous pouvez former et transformer en « vétérans » performants.



C'est pour cela qu'il est impératif de recruter les bonnes personnes dès le début du processus.

## PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Voici quelques activités clés pour toute personne impliquée dans ce processus, afin d'assurer le recrutement des bons agents.

### Rôles et responsabilités clés

- Collaborez avec vos responsables et vos collègues pour créer un document définissant les rôles et responsabilités clés. Cela permet de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde quant aux descriptions clés des postes à tous les niveaux de l'organisation, ainsi qu'aux responsabilités rattachées à chaque rôle.

### Options de sélection

- Décidez quels canaux utiliser pour la sélection : références, candidatures en ligne et sites d'emploi, ainsi qu'agence de recrutement, recrutement interne, ou encore un mélange de ces différentes options.

### Processus de sélection initiale

- Développez un processus de sélection initiale normalisé pour les postulants. Cela peut inclure un nombre minimum d'années d'expérience et de compétences techniques dans un CV, ou demander aux candidats de travailler sur plusieurs exemples de tickets d'assistance (en utilisant de vrais tickets après en avoir supprimé les détails personnels) afin de comprendre leur façon de travailler et de vous assurer qu'ils ont la personnalité nécessaire pour résoudre les types de problèmes auxquels sont confrontés vos agents d'assistance tous les jours.

## En savoir plus

[Recrutement des agents du service client](#)

## ASSISTANCE VIRTUELLE OU PHYSIQUE

Votre équipe d'assistance travaillera-t-elle virtuellement ou à partir d'un emplacement central ? Quelques points à prendre en compte :

### Assistance physique

Un centre d'assistance physique est un bureau centralisé servant à recevoir et à transmettre un important volume de demandes téléphoniques.

Avantages :

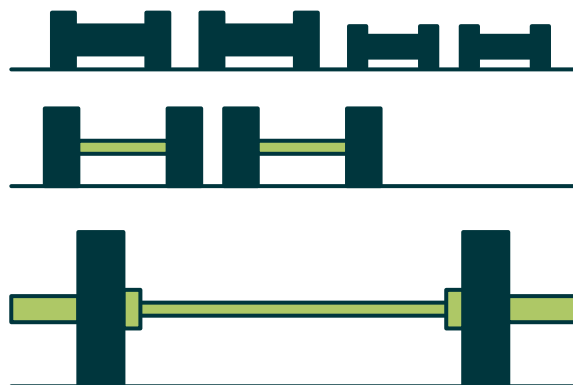
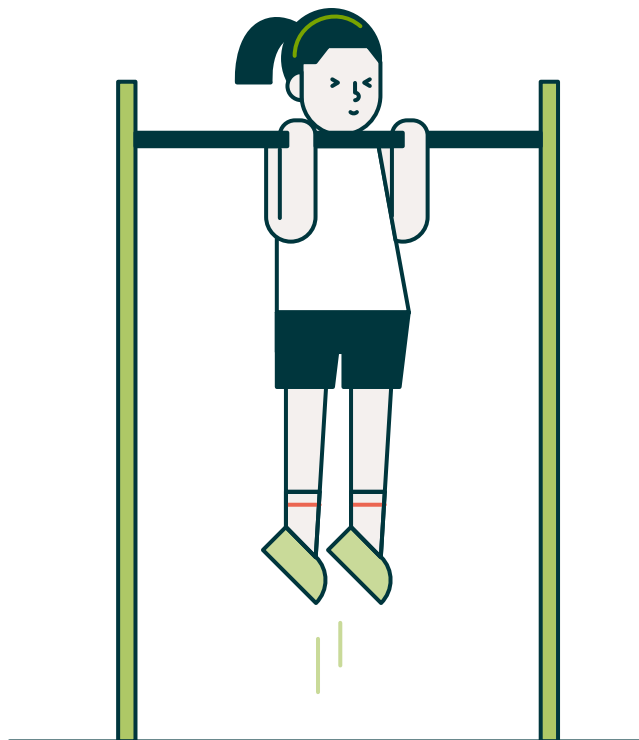
- Les agents peuvent facilement s'entraider
- Risques de sécurité réduits
- Tâches administratives réduites
- Les responsables peuvent plus facilement surveiller et motiver les agents
- Le développement professionnel est mieux défini
- Opportunités d'organisation internes

### Assistance virtuelle

Les agents peuvent se trouver n'importe où, sans installer de matériel ni de logiciels spéciaux. Un agent qui travaille de chez lui se connecte simplement à l'application Web pour répondre aux appels, e-mails ou sessions de chat des clients. Les agents virtuels sont dispersés géographiquement, au lieu d'être regroupés dans un bâtiment exploité par l'organisation. Les agents virtuels ont besoin d'une connexion Internet et d'un poste de travail.

Avantages :

- Certains employés peuvent préférer le confort du travail à domicile
- Capacité à traiter les pics de volume
- Coûts réduits
- Plus grande souplesse d'emploi du temps
- Réserve de talents potentiels élargie



# Investissez dans votre équipe : formation des agents

Des agents formés correctement sont moins susceptibles de quitter l'organisation. Ainsi, un investissement dans la formation des agents assure non seulement que les clients bénéficient de la meilleure assistance possible, mais permet aussi de réduire le roulement des agents, ce qui minimise les coûts liés au recrutement et à l'intégration de nouveaux agents.

## STYLES D'APPRENTISSAGE

Il serait tellement plus simple pour tout le monde de pouvoir utiliser une seule et même approche pour la formation de tous les agents. Mais, en fait, tout le monde est différent et absorbe et assimile la formation de façons différentes.

Même s'il n'est pas vraiment possible de s'adapter à chaque personne à chaque moment, avant de commencer à développer votre programme de formation, il est important de réfléchir au matériel et aux stratégies qui tiennent compte des différents styles d'apprentissage.

- Visuel
- Oral
- Lecture et écriture
- Tactile



## VISUEL

Apprend le mieux par la visualisation. Les affichages graphiques, tels les tableaux, diagrammes, illustrations, fiches et vidéos, sont des outils d'apprentissage utiles pour l'apprenant visuel. Les personnes concernées par ce style d'apprentissage préfèrent voir les informations sous la forme d'une représentation visuelle que par écrit.

Outils pour les apprenants visuels :

- Accompagnement des agents en poste
- Didacticiels vidéo
- Documentation avec captures d'écran



## LECTURE ET ÉCRITURE

Préfère les informations présentées par écrit. Ce type d'apprenant préfère nettement les documents de formation essentiellement basés sur le texte.

Outils pour les apprenants de style « lecture et écriture » :

- Guides écrits
- Fiches
- Graphiques



## ORAL

Apprend le mieux en entendant les informations. Ils profitent généralement bien des séminaires et exposés et se souviennent bien de ce qu'on leur dit.

Outils pour les apprenants oraux :

- Séminaires et exposés
- Discussions de groupe
- Webinaires



## TACTILE

Apprend le mieux en touchant et faisant les choses. Les expériences pratiques de première main sont importantes pour les apprenants tactiles.

Outils pour les apprenants tactiles :

- Démonstrations
- Tâches pratiques
- Accompagnement des agents en poste

## EXEMPLE DE PROGRAMME

Voici un exemple de programme de formation qui utilise divers outils et activités :

### Activité pour briser la glace

- Une activité du style « 2 vrais, 1 faux » est toujours un bon début pour une formation live.

### Présentation du formateur

- La présentation du formateur doit être attrayante et rendre possible de nombreuses questions afin que le public puisse participer.
- La formation virtuelle devrait toujours inclure un questionnaire toutes les 5-10 diapositives,

### Inversion des rôles

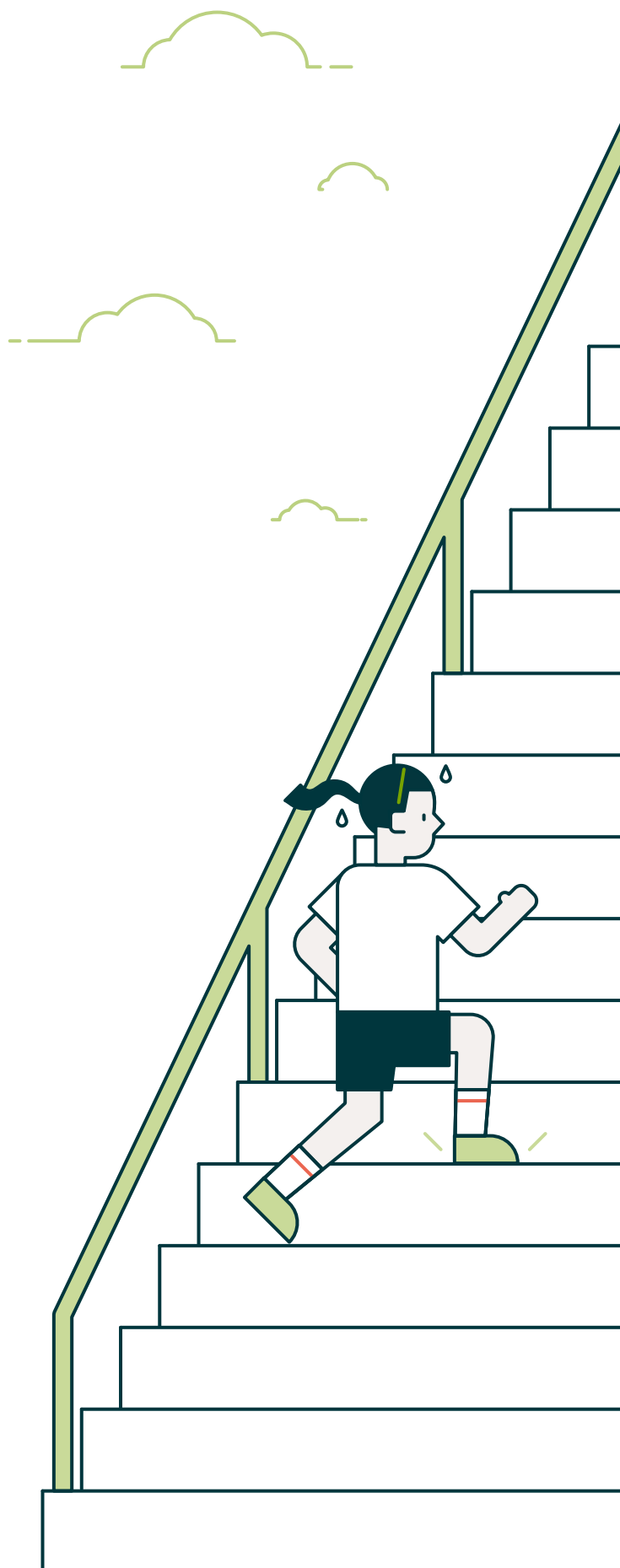
- Les participants devraient faire un exercice leur demandant de faire des recherches et de présenter leurs conclusions. Il est conseillé de donner un exercice différent à chaque participant pour qu'ils puissent apprendre les uns des autres.

### Activité de groupe

- Les participants devraient prendre part à un travail de groupes nécessitant un éventail de compétences : présentation, démonstration, création, etc.

### En savoir plus

[Compétences du service client pour la formation des agents](#)





# Rapports sur les mesures

Sans mesurer les efforts du service client, il est impossible de l'améliorer. Mais il n'est pas toujours facile de choisir les mesures sur lesquelles se concentrer, ni de les interpréter et de les exploiter. Les rapports sur les mesures constituent aussi un atout précieux pour communiquer la valeur du service client au reste de l'entreprise.

Toutes les entreprises voudront se concentrer sur des mesures différentes, voici donc quelques mesures élémentaires, mais extrêmement importantes :

## SATISFACTION CLIENT

Mesure la satisfaction du client quant à la qualité de l'assistance qu'il a reçue pendant son interaction. Elle est généralement mesurée par le biais d'enquêtes qui demandent au client : avez-vous été satisfait de cette interaction ?

### Pourquoi la satisfaction client est-elle importante ?

C'est une mesure transactionnelle, qui permet d'affiner le service fourni par les agents. C'est aussi un composant de la fidélité globale d'un client vis-à-vis de l'organisation.

### Questions à prendre en compte

- **Si la satisfaction client est faible** : avons-nous mis en place un workflow pour répondre aux mauvaises notes ?
- **Si la satisfaction client est élevée** : est-ce que cela représente une image complète ? Nos taux de réponse sont-ils élevés eux aussi ?
- **Si la satisfaction client est fluctuante** : avons-nous des agents saisonniers ou temporaires ? La satisfaction client fluctue-t-elle pendant les périodes d'activité élevée ?

## DÉLAI AVANT PREMIÈRE RÉPONSE

Le nombre de minutes entre la création d'un ticket et l'horodatage du premier commentaire public d'un agent pour ce ticket.

### Pourquoi le délai avant première réponse client est-il important ?

Les clients détestent attendre. En fait, il y a un lien direct entre la satisfaction client et un délai avant première réponse lent.

### Questions à prendre en compte

- **Si le délai avant première réponse est élevé** : quelle est notre méthode de tri ? Les règles de gestion pourraient-elles nous aider à réduire les délais d'affectation ?
- **Si le délai avant première réponse est faible** : le délai avant résolution complète est-il faible lui aussi ou fait-il beaucoup de temps aux agents pour résoudre les tickets ?
- **Si le délai avant première réponse est fluctuant** : avons-nous du mal à réguler les délais de réponse aux périodes de pointe ?

## VOLUME DE TICKETS

Le nombre de tickets créés par mois.

### Pourquoi le volume de tickets est-il important ?

Cette mesure est le reflet de la taille de votre organisation.

### Questions à prendre en compte

- **Si le volume augmente :** proposons-nous des options de self-service qui peuvent réduire le nombre de tickets faciles que doivent traiter les agents ? Le service des ventes ou du marketing a-t-il lancé un nouveau produit, une nouvelle campagne ou une nouvelle promotion ? Y a-t-il eu une panne du système ?
- **Si le volume diminue :** notre offre de self-service a-t-elle changé ?
- **Si le volume fluctue :** notre activité est-elle saisonnière ? Y a-t-il un changement qui a provoqué un pic du volume de tickets d'assistance ?

## AUTRES MESURES

### Temps de traitement :

Mesure le temps moyen consacré à chaque appel et inclut les tâches administratives connexes, comme l'envoi des rapports sur l'appel.

### Résolution au premier appel :

Mesure l'issue de chaque appel traité par vos agents afin de déterminer combien de contacts sont nécessaires pour résoudre les problèmes des clients.

### Appels actifs et appels en attente ;

Mesure le volume actuel par rapport aux nombres d'appelants attendant d'être connectés à un agent.

### Roulement des agents :

Pourcentage des agents qui quittent l'organisation.

## RAPPORT DU SELF-SERVICE

Le rapport entre le nombre de consultations du centre d'aide et le nombre de tickets envoyés.

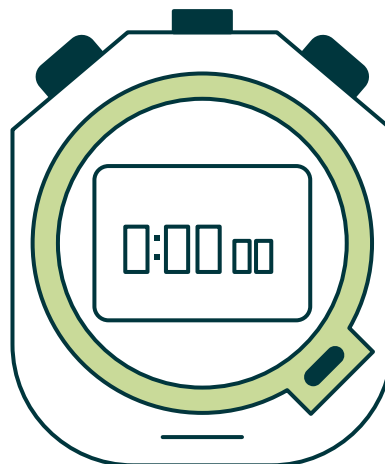
Cela vous aide à déterminer dans quelle mesure le self-service contribue à la réduction du nombre de tickets.

### Pourquoi le rapport du self-service est-il important ?

Le rapport du self-service compare le nombre de clients qui s'auto-assistent au nombre de clients qui envoient un ticket.

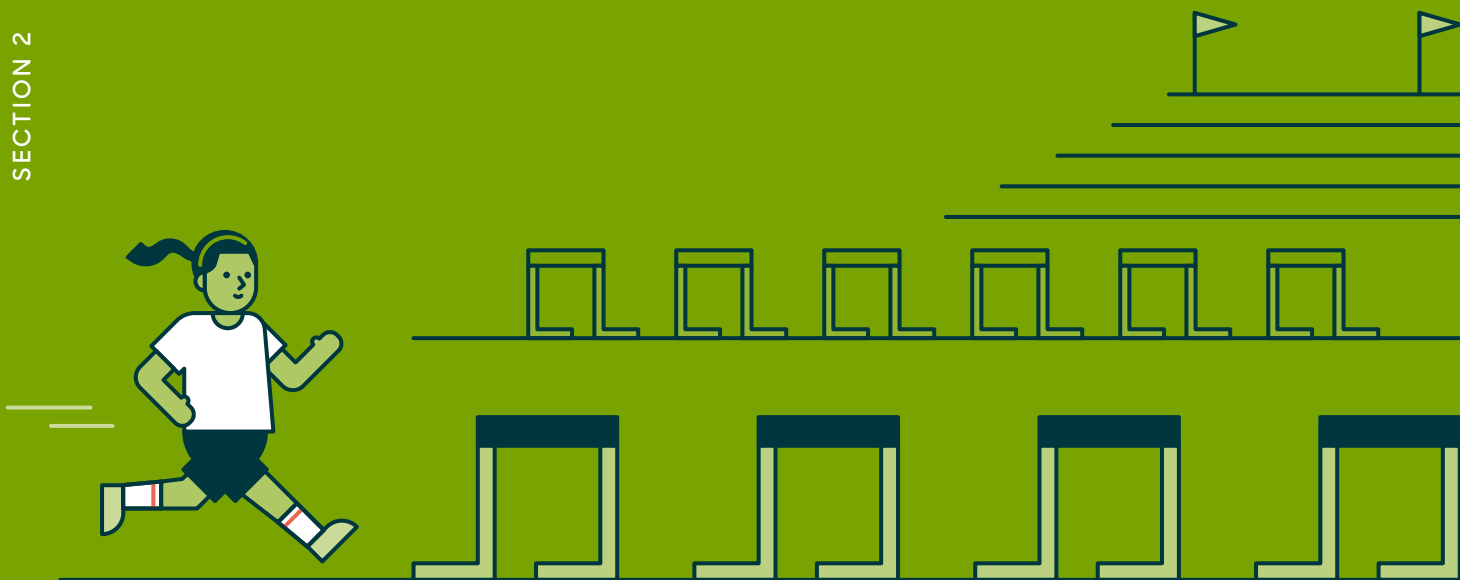
### Questions à prendre en compte

- **Rapport du self-service élevé :** que faisons-nous pour aider nos utilisateurs à trouver notre centre d'aide et s'auto-assister ?
- **Rapport du self-service faible :** comment maintenir notre contenu de self-service ? Utilisons-nous des mesures pour déterminer quand un nouveau contenu est nécessaire ?
- **Rapport fluctuant :** y a-t-il eu des changements dans l'activité qui ont provoqué un pic des tickets et des consultations des articles de la base de connaissances ?



# Ce qu'il faut retenir

- 1** Le recrutement et la formation d'agents d'assistance de qualité sont essentiels à la réussite de toute entreprise, alors n'hésitez pas à investir dès le départ dans des processus permettant de les faciliter.
- 2** Si vous vous concentrez sur une seule méthode de formation, comme les guides écrits, vous excluez les autres types d'apprenants. Créez des documents et des activités de formation adaptés à plusieurs styles d'apprentissage.
- 3** Pour vous améliorer, la première étape est de mesurer les performances. Déterminez quelles mesures comptent le plus, suivez-les et utilisez ce que vous avez appris pour fournir un meilleur service.



# En pleine optimisation

En tant qu'équipe d'assistance en quête d'optimisation, vous devez faire face à des défis et opportunités uniques. Votre organisation est suffisamment mûre pour fournir une assistance de qualité à un nombre de clients ne cessant d'augmenter. Vous vous savez capable de répondre à ces besoins, mais alors que votre entreprise s'apprête à passer au niveau de réussite supérieur, un déluge d'interactions avec les clients vous attend. En l'état, votre structure et vos stratégies d'assistance ne pourront absolument pas satisfaire aux demandes à venir sans trouver un moyen d'évoluer et de maintenir une qualité élevée.

Cela représente un défi difficile, mais pas impossible, à relever. Zendesk a regroupé les stratégies d'assistance qui ont aidé des entreprises comme la vôtre, allant du développement professionnel des agents à la gestion des transferts de tickets en passant par l'établissement d'un benchmark par rapport aux concurrents.

Ce guide a été conçu pour les équipes d'assistance en quête d'optimisation et est là pour vous aider à passer au niveau de service client supérieur.

# Développement professionnel

Comme toute autre profession, un poste de service client peut évoluer dans différentes directions et ainsi déboucher sur de nombreuses opportunités nouvelles. Certains agents peuvent décider de poursuivre leur carrière dans le service client, d'autres peuvent choisir de s'orienter vers un rôle plus axé sur l'assistance au sein du service client, comme l'assurance qualité, la formation, l'assistance technique ou l'analyse. En outre, certains agents du service client peuvent se tourner vers des postes à responsabilité et d'autres passer à différents services, comme le marketing ou la gestion des produits.

Un autre facteur important est la perte d'agents. Sans modèle de développement professionnel clair leur permettant de progresser, les agents risquent de vous quitter pour rejoindre une entreprise qui en a un. Quand cela se produit, non seulement vous perdez un agent expérimenté, mais vous devez aussi consacrer du temps et des ressources à l'embauche et l'intégration d'un remplaçant.

Il est crucial de développer un modèle de progression, et ainsi de définir des objectifs démontrables et des rôles clairs pour les employés.



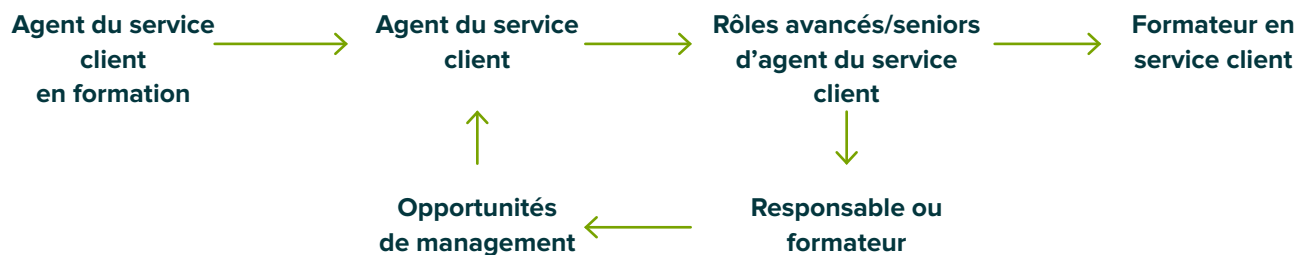
## ÉTAPES DE LA CRÉATION D'UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Avant de commencer, prenez le temps de tenir compte de ces points :

- Créez et développez des modèles clairs pour les différents types de rôles : direction, contributeur individuel et assistance technique.
- Proposez des cours externes pour la formation des cadres de direction dans des établissements accrédités organisant des cours sur le management et le leadership.
- Développez des programmes pour les cadres et les formateurs afin de les aider à guider efficacement le développement professionnel des employés.
- Créez différents niveaux d'agents pour créer plus d'opportunités de progression.
- Identifiez des domaines dans le cadre desquels chaque agent peut participer à des projets ou des sorties lui permettant de tester et faire la preuve de ses compétences.
- Assurez-vous que les formateurs sont impliqués dans la documentation des processus.
- Impliquez les formateurs dans l'assurance qualité.

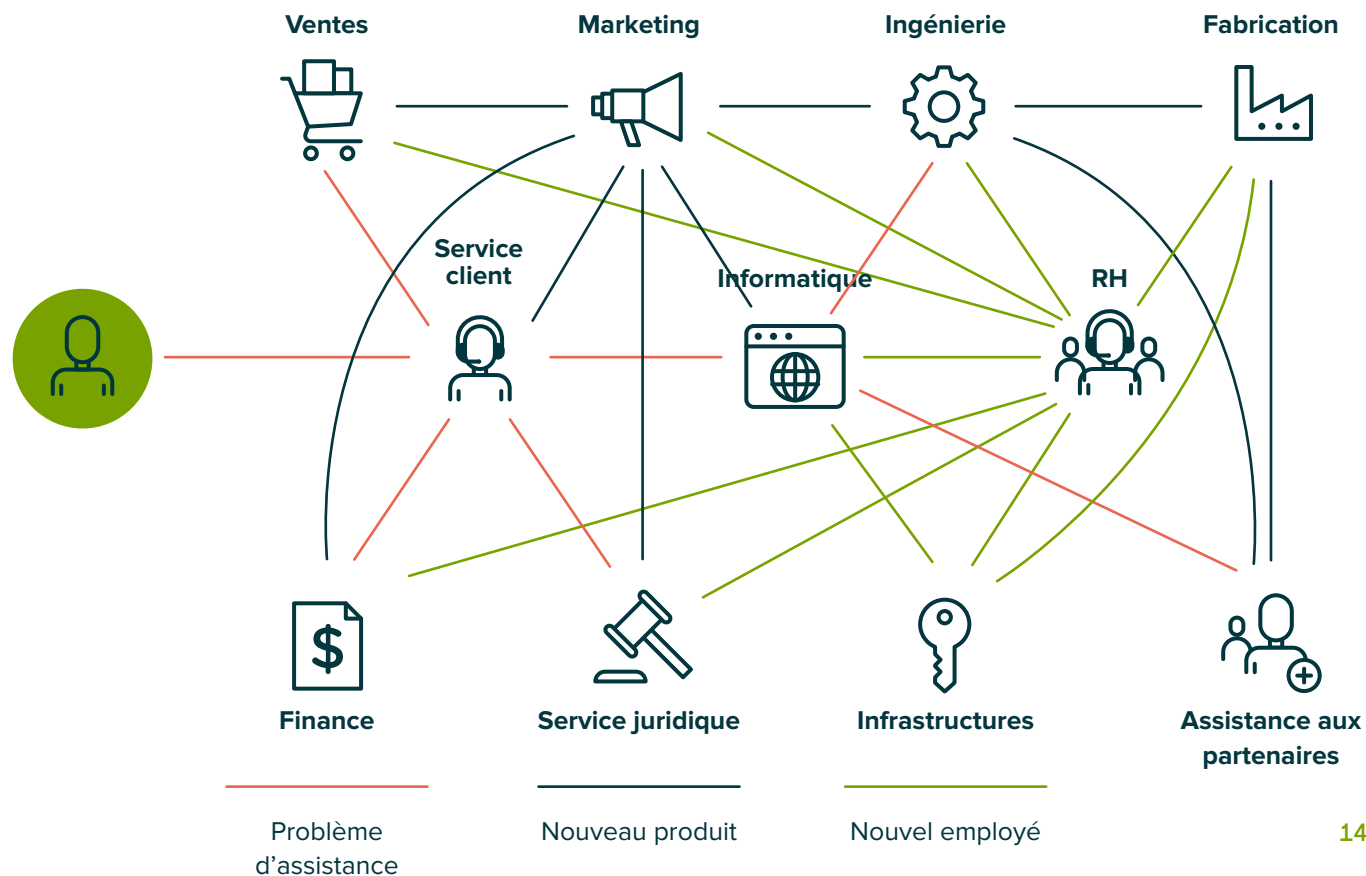
## EXEMPLE DE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Le graphique ci-dessous n'est qu'un exemple de modèle de développement professionnel possible. Ce qui est important, c'est de bien réfléchir et de communiquer tôt et souvent avec les employés qui le suivent.



## INDICATEUR DE FIDÉLITÉ (NPS®) INTERNE

L'enquête NPS est un excellent outil pour les entreprises qui veulent comprendre ce que leurs clients pensent d'elles. Pourquoi ne pas utiliser cet outil en interne pour comprendre ce que pensent vos employés ? C'est un bon moyen d'obtenir un aperçu général de la satisfaction des employés et des services devant s'améliorer. Après tout : **tout le monde est le client de quelqu'un.**



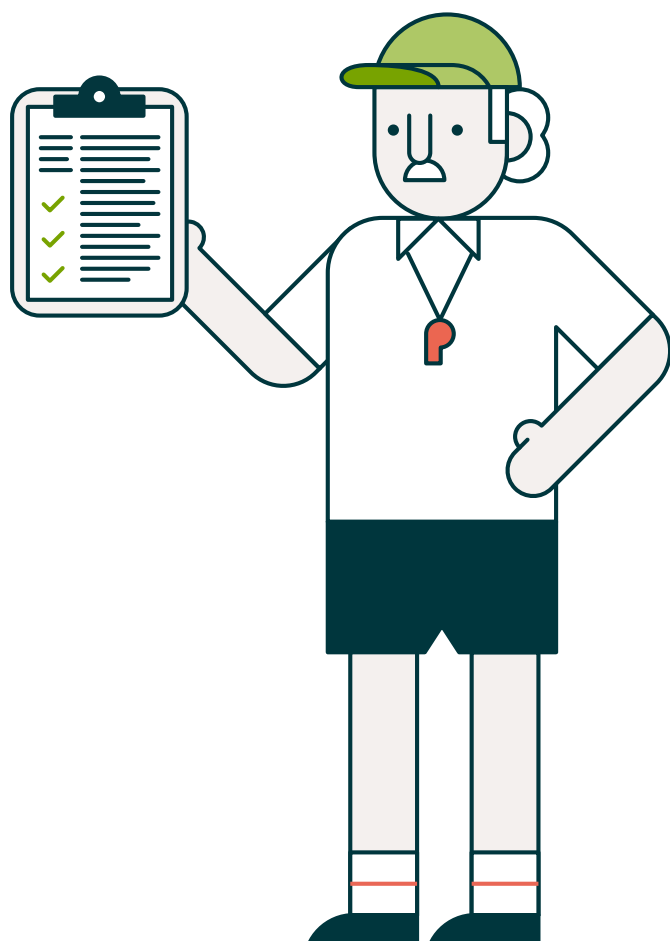
## MISE EN ROUTE

Commencez par une question simple :

« Recommanderiez-vous à un/une collègue de travailler dans le service [insérer le nom du service] ?

**Envoyez-la à l'ensemble de l'entreprise, puis suivez la procédure ci-dessous :**

1. Demandez des commentaires.
2. Consacrez une partie des réunions des équipes à parler des commentaires.
3. Célébrez les réussites.
4. Parlez des échecs.
5. Réfléchissez ensemble à des solutions d'amélioration.



## MEILLEURES PRATIQUES NPS



### Choisissez vos combats

Ce n'est pas chaque interaction au sein de chaque fonction qui mérite des commentaires. Concentrez-vous sur celles qui comptent vraiment, les situations où votre groupe peut vraiment transformer un client interne en promoteur ou détracteur.



### Faites preuve de modération

Utilisez un processus qui vous permet de contrôler le nombre de fois qu'un individu doit fournir des commentaires. Ne submergez pas vos collègues d'une avalanche de demandes.



### Maintenez un processus à grande vitesse

Transmettez les commentaires directement et immédiatement aux employés concernés. En connectant les commentaires à des actions et événements spécifiques, vous permettez aux employés d'identifier rapidement des modifications potentielles de leur comportement, des processus ou des politiques.



### Dites la vérité

Ne protégez pas votre équipe des commentaires durs ou désobligeants. Créez plutôt un environnement dans lequel même les commentaires négatifs sont bienvenus et traités comme autant d'opportunités d'amélioration.



### Honorez les héros

De la même façon, partagez les commentaires positifs rapidement, régulièrement et avec enthousiasme. Exploitez les réussites du travail d'équipe et de la collaboration ou encore la création de promoteurs internes pour consolider les valeurs de votre organisation.



### Assurez un suivi rapide

Comme les clients externes, les clients internes veulent savoir que leurs commentaires ont été entendus et pris au sérieux. De plus, vous pouvez souvent recueillir des informations précieuses en « bouclant la boucle » avec vos clients internes.



### Analysez en profondeur

L'analyse des causes profondes est cruciale pour gérer les besoins des groupes internes, alors ne vous arrêtez pas à l'analyse des commentaires. Penchez-vous sur les « cinq pourquoi » pour aller au-delà des symptômes et trouver des solutions aux problèmes fondamentaux.



# Processus d'assurance qualité dans le cycle de vie des agents

L'assurance qualité (AQ) est le processus consistant à surveiller et maintenir un niveau spécifié de qualité du service client. Cela peut améliorer les relations avec les clients existants et accroître l'acquisition de nouveaux clients.

L'assurance qualité nécessite de développer des contrôles opérationnels pour vous assurer que les résultats réels correspondent aux résultats désirés. Les opérations de service client sont conçues pour garantir la satisfaction des clients tout en protégeant l'organisation. Pour garantir que l'organisation réalise ses objectifs par le biais de l'agent, la personne responsable de l'assurance qualité doit définir les fonctions de qualité telles qu'elles s'appliquent à la façon dont vous servez vos clients et les attentes des agents pour chaque interaction par canal.

## STRATÉGIES ET OBJECTIFS

Le rôle du service client est d'aider les clients à résoudre leurs problèmes. Pour y parvenir efficacement, le service client doit être facilement accessible, compétent, fiable et capable d'offrir des résultats mesurables. L'assurance qualité identifie ces exigences et mesure les performances du service client pour chacune d'entre elles.

### Les objectifs de l'AQ incluent :

- Offrir un service à la hauteur des attentes des clients. Si ce n'est pas le cas, l'assurance qualité peut servir à repérer ce qui doit être amélioré.
- Envoyer régulièrement des enquêtes aux clients pour déterminer leurs attentes afin que le système puisse faire correspondre promesses et résultats.
- Fournir des commentaires clés aux agents sur les communications avec les clients et faire des recommandations exploitables et mesurables.

## MÉTHODES ET PROCESSUS

Différents canaux et différentes technologies offrent différentes opportunités d'effectuer une AQ, mais voici les méthodes les plus élémentaires.

- Surveillance des e-mails : passage en revue des communications par e-mail des agents
- Surveillance des chats : passage en revue des communications par chat des agents
- Surveillance des appels : enregistrement des conversations téléphoniques des agents
- Notation des contacts : passage en revue et notation des appels enregistrés selon des critères définis
- Commentaires aux agents réguliers : passage en revue régulier des notes avec les agents

Chaque entreprise choisit son propre processus, mais en général, l'AQ ressemble à ce qui suit :



## PARAMÈTRES D'AJUSTEMENT

Les résultats de l'AQ peuvent servir à des sessions d'ajustement, des sessions de travail de groupe continues visant à appliquer ce qui a été appris pendant le processus d'AQ. Les participants choisissent des normes et objectifs devant être satisfaits dans chaque interaction avec les clients.

### Meilleures pratiques :

- Choisissez la fréquence et l'horaire de chaque session.
- Sélectionnez des contacts représentatifs de la majorité de vos contacts, ou des contacts qui illustrent un problème particulier. Lors de certaines sessions d'ajustement, écoutez ou passez en revue des contacts au hasard.
- Développez un système de notation et déterminez une variation acceptable pour les notes.
- Choisissez une personne pour résumer l'appel.
- Passez chaque norme en revue et demandez aux participants si elle a été satisfaite ou non. Discutez jusqu'à ce que chaque membre comprenne pourquoi la norme a été satisfaite ou non.
- Passez chaque objectif en revue, discutez des variations des notes et demandez aux participants d'expliquer leurs notes.
- À la fin de chaque session, résumez les leçons que vous en avez tirées.
- Créez des notes des sessions et distribuez-les aux participants pour référence future.

## AQ DES AGENTS

Utilisez cet exemple de bulletin de notes afin de réaliser une AQ pour un agent individuel.

## APERÇU

Ce processus définit des critères pour évaluer la qualité de l'interaction agent/client au sein d'un ticket. Nous pensons que les critères de départ reflètent les valeurs de Zendesk et notre définition, en tant qu'organisation d'assistance, d'un service client d'exception. En utilisant ces critères, nous noterons au hasard des tickets résolus par chaque agent mensuellement. Une fois le processus de notation terminé, les responsables fonctionnels passeront les résultats en revue avec chaque agent et entameront une conversation sur la façon de maintenir ou d'améliorer les interactions futures avec les clients.

## NOTES

### DÉFINITION

- N'a pas montré les compétences nécessaires
- A montré certaines des compétences nécessaires, mais pas toutes
- A montré toutes les compétences nécessaires

### VALEUR

0

1-3

4

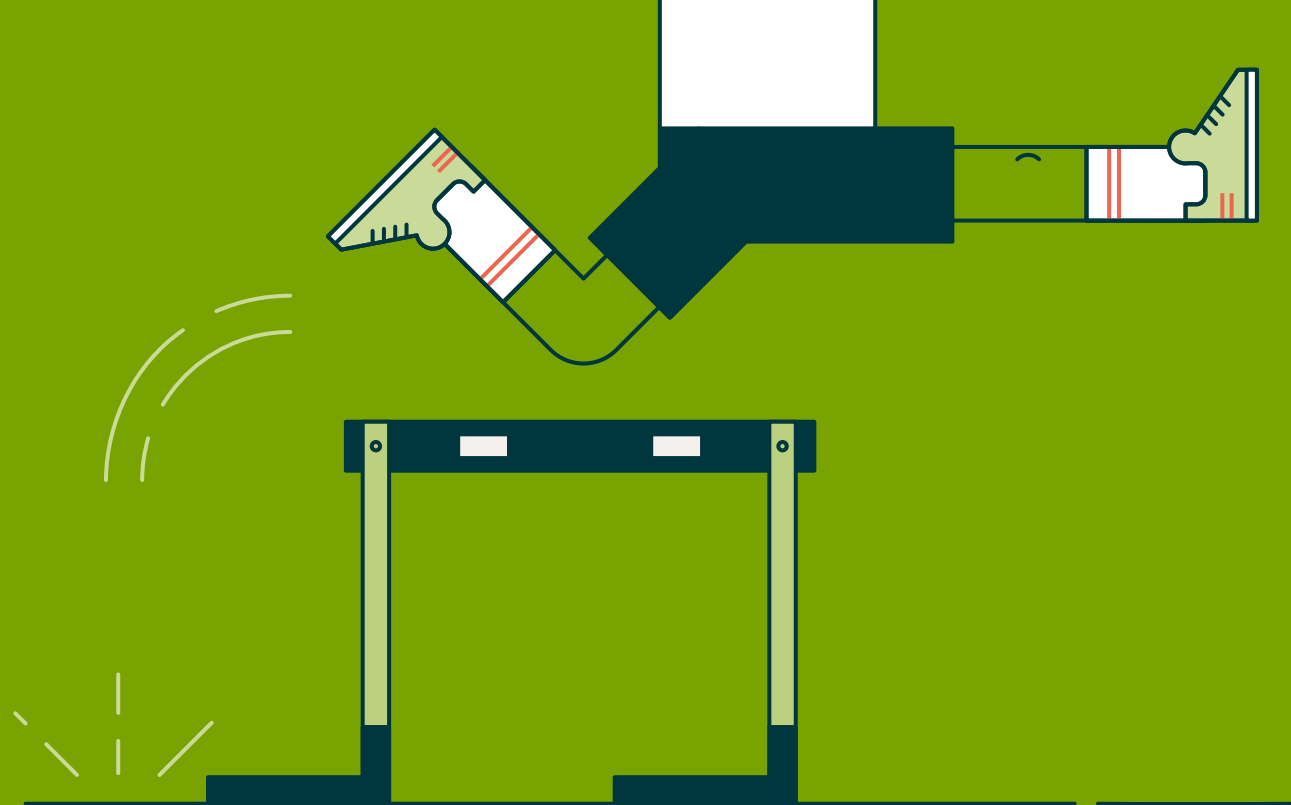
## EXEMPLES DE CRITÈRES D'ÉVALUATION

Ces exemples de critères d'évaluation sont définis ci-dessous. Notez qu'il n'y a pas de définition précise pour chacun, mais plutôt des exemples de questions qui illustrent la compétence. Nous ne parlons pas de science exacte ici. Les responsables chargés de l'évaluation doivent aider à garantir une compréhension commune de chaque compétence et de l'échelle de notation afin d'obtenir les résultats les plus objectifs possible.

COMPÉTENCE	EXEMPLES	NOTE
<b>COMPRÉHENSION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent a-t-il compris la demande du client, ainsi que sa priorité/son urgence ? L'agent a-t-il posé des questions et fourni les commentaires nécessaires pour montrer au client qu'il avait compris le problème ?</li> </ul>	<b>0-4</b>
<b>PRÉCISION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent a-t-il fourni des informations précises et exactes en réponse au client ?</li> <li>• La solution fournie était-elle la meilleure possible ?</li> </ul>	<b>0-4</b>
<b>JUGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent a-t-il fait preuve de bon jugement dans sa façon de traiter le ticket ? Par ex. investi le temps approprié pour trouver une résolution (ni trop ni pas assez), adopté un vocabulaire et un style adaptés au niveau de compréhension du client, exploité les ressources adéquates pour arriver à une résolution (base de connaissances, forums, experts), utilisé les bons canaux de communication (e-mail, téléphone), transféré le problème si nécessaire.</li> </ul>	<b>0-4</b>
<b>COMMUNICATION, EMPATHIE/TON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réponse a-t-elle été présentée d'une façon claire et compréhensible en fonction du niveau d'expertise du client ?</li> <li>• L'agent a-t-il fait preuve d'empathie pour le client et adopté un ton informel, rassurant et respectueux (mais pas entièrement dépourvu d'humour) ?</li> </ul>	<b>0-4</b>
<b>INTÉGRITÉ DU PROCESSUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'agent a-t-il adhéré à tous les processus requis pour résoudre le problème ? Par ex. rempli les champs obligatoires, documenté le problème du client avant de le transférer, suivi le chemin de transfert correct, recherché les autres tickets dans l'organisation du demandeur.</li> <li>• Les erreurs ont-elles été ouvertement reconnues et corrigées ?</li> </ul>	<b>0-4</b>
<b>BONUS HÉROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'interaction a-t-elle été exceptionnelle, d'une façon ou d'une autre, et mérite-t-elle d'être partagée comme exemple de travail d'excellence avec tous les agents ?</li> </ul>	<b>4</b>

# Ce qu'il faut retenir

- 1** Il est facile de se laisser prendre dans la bulle de vos propres mesures d'assistance. C'est pour cela qu'il est essentiel que les organisations d'assistance se comparent à leurs concurrentes (et à des entreprises d'autres secteurs) pour s'assurer qu'elles maintiennent toujours un service client de qualité.
- 2** Différents clients ont des différents besoins et différentes attentes. La segmentation est un moyen efficace d'organiser les clients en segments auxquels fournir une assistance personnalisée.
- 3** Quand elle est mise en place correctement, l'externalisation des fonctions d'assistance peut vous aider à faire évoluer votre service client sans sacrifier la qualité, à fournir le service client dans de nouvelles régions et à réduire les frais d'exploitation.



# Accroissement de l'efficacité

En tant qu'organisation d'assistance en quête d'efficacité, vous devez faire face à des défis et opportunités uniques. Votre organisation est parvenue à relever des défis qui affectent généralement les organisations d'assistance avec moins de maturité. Vous avez une équipe solide, avec des rôles spécialisés, qui fournit une assistance de qualité.

Même si la réussite est au rendez-vous, vous ne pouvez pas vous empêcher de penser que les choses pourraient aller encore mieux. Peut-être l'assistance que fournit un nouveau bureau international ne fonctionne-t-elle pas aussi bien que vous le souhaiteriez ou avez-vous l'impression que la gestion des changements n'a pas évolué depuis vos débuts.

Dans l'état actuel de votre structure et vos stratégies d'assistance, vous savez que vous ne pouvez pas vous reposer sur vos lauriers : au contraire, vous devez trouver un moyen de vous améliorer encore.

Cela représente un défi difficile, mais pas impossible, à relever. Zendesk a regroupé les stratégies d'assistance qui ont aidé des entreprises comme la vôtre, allant de l'assistance multiproduit à l'utilisation des données pour prévoir divers scénarios d'assistance.

Ce guide a été conçu pour les équipes d'assistance en quête d'efficacité et est là pour vous aider à passer au niveau de service client supérieur.

# Formation régionale

Quand les entreprises élargissent leurs opérations d'assistance pour fournir le service client à plusieurs régions, elles doivent assurer un service cohérent et homogène dans chacune de ces régions. Cela peut s'avérer difficile du fait des distances physiques, ainsi que des multiples fuseaux horaires, langues et cultures.

## DÉCISIONS CLÉS

Lorsqu'une entreprise élargit ses opérations d'assistance à plusieurs régions, il est important de répondre aux questions ci-dessous.



### Focus

Qui a besoin de formation ? Un agent, une équipe, un centre d'appels ou la société d'externalisation des processus commerciaux ?



### Développement

Qui doit diriger et contrôler le développement des documents de formation pour vérifier leur adéquation avec les objectifs de formation ?



### Fournisseur : développer ou acheter ?

La formation doit-elle être développée au sein de l'organisation d'assistance ou du service de formation, ou achetée à des fournisseurs externes ?



### Emplacement

La formation doit-elle se faire au travail, au sein du centre d'appels, hors site ou virtuellement ?

## LA FORMATION N'EST PAS LA SEULE RÉPONSE

La formation est souvent estimée être la solution à de nombreux problèmes de service client. Cependant, elle ne devrait être considérée comme nécessaire que s'il a été déterminé qu'elle est requise pour garantir que les employés satisfassent aux attentes de performances, que les avantages de la formation dépassent les inconvénients de l'absence de formation, et que la formation soit la solution la plus économique pour le problème ou l'opportunité.



### Contenu

Le contenu doit-il être personnalisé ou peut-il être générique et acheté « prêt à l'emploi » ?



### Animateur

L'animateur doit-il être un expert du service client formé, un formateur interne ou un formateur externe ?



### Transmission

La transmission doit-elle être adaptée aux styles d'apprentissages personnels ou tous les participants peuvent-ils apprendre de la même façon (tous en salle de classe ou sur le Web) ?



### Évaluation

Comment la réussite sera-t-elle mesurée et déterminée ?

## STRATÉGIES DE FORMATION RÉGIONALE

Une fois les questions ci-dessus résolues, il faut considérer de nombreux facteurs :



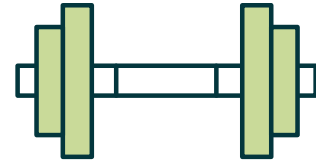
### Culture

Réfléchissez à la façon dont les différences culturelles, même si les régions se trouvent dans le même pays, peuvent impacter la façon d'intégrer les agents et les fournisseurs. Vous devrez peut-être incorporer des coutumes locales.



### Offres régionales

Les différentes régions proposent-elles des produits et services différents ? Si c'est le cas, vous devrez former les agents de ces régions à prendre en charge ces produits et services.



### Formation

Déterminez qui va développer la formation et comment elle sera déployée. Vous aurez peut-être aussi besoin de quelqu'un pour former les formateurs. Dans tous les cas, créez un programme de certificat pour garantir que les formateurs régionaux adhèrent aux directives.



# Prévisions et planification

Une bonne organisation d'assistance est capable de faire face aux défis quotidiens, mais une organisation d'assistance d'excellence est capable de prévoir les différents scénarios et de planifier en conséquence.

Le scénario le plus courant à prévoir consiste en des opérations quotidiennes normales et des tendances historiques basées sur les ventes et les lancements de produits. Mais vous aurez peut-être besoin de prévisions pour des situations spéciales, comme la planification des problèmes de nouveaux utilisateurs, l'ouverture d'un nouveau centre d'assistance, une fusion ou une acquisition, ou encore un changement des heures de travail. Ou vous êtes peut-être en train de déployer une nouvelle technologie qui risque d'affecter votre volume d'appels et devez déterminer ce que changement signifie pour la charge de travail du personnel. Quelle que soit la raison, il est important de comprendre les principes élémentaires des prévisions de la charge de travail et la façon de les appliquer pour planifier en conséquence.

## PRINCIPES DE BASE DES PRÉVISIONS

Quel que soit le sujet de vos prévisions, il existe des directives élémentaires pour le recueil de différents types de données :

- **Historiques**  
Données portant sur les deux années précédentes de tickets, notamment temps de traitement moyen par demi-heure. Essayez de repérer les extrêmes, comme les jours fériés ou les périodes de pointe.
- **Volume de tickets mensuel moyen**  
Vous pouvez utiliser des estimations ponctuelles, en supposant qu'une date future correspondra à une date passée, ou en faisant la moyenne des quelques dernières années.
- **Multicanal**  
Segmentez les données par canal (téléphone, chat, e-mail, etc.).
- **Activité/réduction des agents**  
Prenez en compte le temps passé ou perdu dans le centre de contact pour la formation, les réunions individuelles, les pauses déjeuner ou autres, les vacances, les arrêts maladie, etc.
- **Chiffrez à la journée et à la demi-heure**  
Cela implique de convertir les prévisions mensuelles en prévisions quotidiennes, puis de façon encore plus détaillée (à l'heure ou à la demi-heure).

Dans tous les cas, pensez aux autres facteurs d'influence. Le nouveau format de facture du service de facturation va-t-il engendrer de nombreux appels ? Les prévisions du vice-président des ventes vont-elles vous aider à planifier le personnel en fonction des nouveaux comptes clients dans un an ? Le service d'exécution des commandes est-il en train de changer sa manière d'emballer et d'expédier les produits d'une façon qui risque de faire augmenter (ou diminuer) votre volume d'appels ? Il est crucial de communiquer régulièrement avec toutes ces personnes ayant une influence sur la charge de travail du centre d'aide pour préparer et affiner vos prévisions.



# Évaluations à 360°

En tant qu'organisation d'assistance à maturité, vous utilisez probablement déjà un processus formel pour vos évaluations à 360°, permettant de recueillir les commentaires des personnes avec qui travaillent les employés, notamment leurs collègues, leurs responsables, les employés relevant directement d'eux et leurs collègues d'autres services.

## EXEMPLES DE QUESTIONS

Adaptez toujours les questions pour qu'elles fournissent des informations essentielles à la réussite de l'entreprise, de l'organisation d'assistance et de l'individu. Cela peut inclure les questions suivantes :

- Quels autres accomplissements spécifiques avez-vous réalisés au cours de la période précédente ?
- Parmi vos responsabilités professionnelles principales, dans laquelle pensez-vous avoir excellé ?
- Quels projets ou tâches n'avez-vous pas réussis à mener à bien et pourquoi ?
- Dans quels domaines ne vous sentez-vous pas à l'aise ?
- Qu'est-ce qui vous aiderait à développer votre expertise dans ces domaines ?
- Que pourrais-je faire, en tant que superviseur/responsable hiérarchique, pour vous aider à devenir plus productif ?
- Quels sont vos objectifs futurs ?
- Avez-vous des commentaires/suggestions supplémentaires au sujet des opérations du service ou de vos performances ?

## AVANTAGES DES ÉVALUATIONS À 360°

- Vue plus complète des performances des employés.
- Crédibilité accrue de l'évaluation des performances. Développement personnel renforcé par les commentaires des collègues.
- Augmentation des responsabilités des employés vis-à-vis des clients.
- Évaluation plus précise grâce à la vaste gamme d'idées.
- Force de persuasion supérieure des avis d'un plus grand nombre d'employés.
- Motivation des personnes se sous-estimant grâce aux commentaires des autres personnes.
- Honnêteté accrue de la culture d'entreprise si plus d'employés participent aux évaluations des performances.

## AUTO-ÉVALUATION

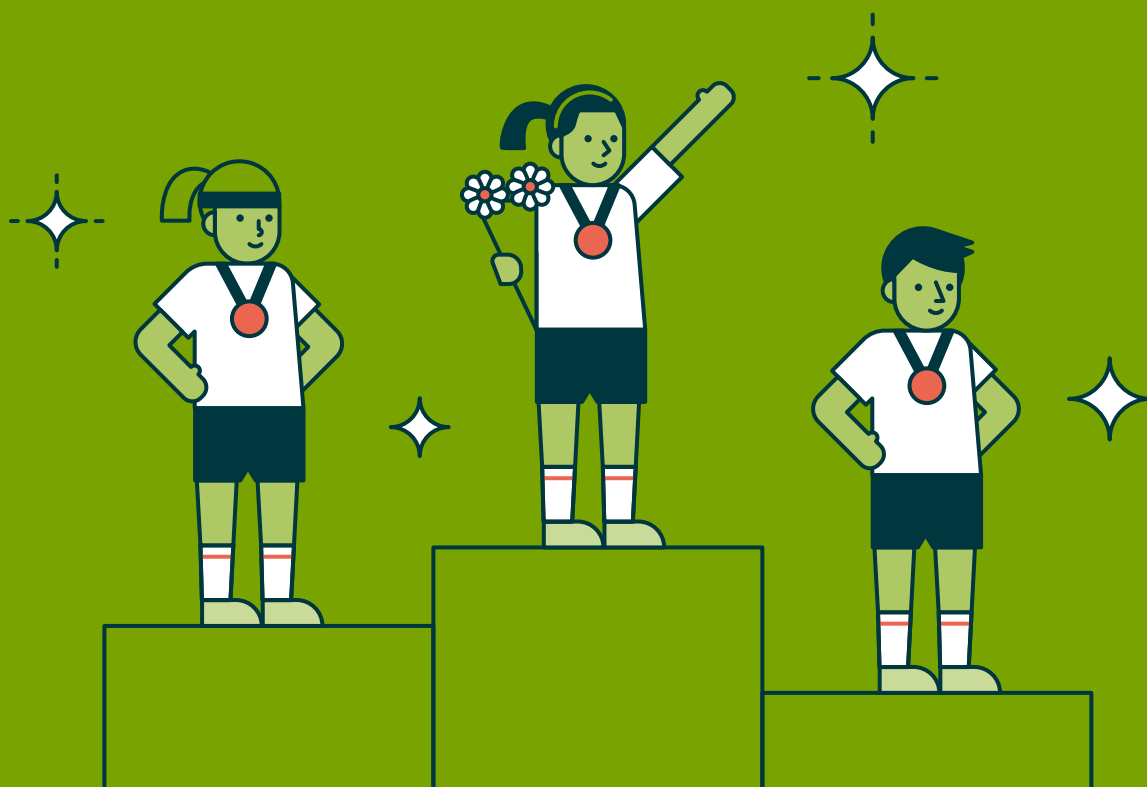
Réservez du temps chaque trimestre pour que les agents s'auto-évaluent. Voici un exemple d'auto-évaluation :

1. Quels sont vos responsabilités et/ou objectifs actuels et vos accomplissements correspondants ?
2. Incluez tous les projets qui ont été annulés ou modifiés au cours de l'an passé.

### RESPONSABILITÉS/OBJECTIFS POUR LA PÉRIODE PRÉCÉDENTE

# Ce qu'il faut retenir

- 1** Au fur et à mesure que votre organisation s'élargit à d'autres régions, vous devez réfléchir avec soin à l'équilibre entre des rapports cohérents et homogènes pour toutes les régions et la prise en compte des différentes langues et attentes culturelles.
- 2** Pour être une organisation d'assistance de calibre international, vous devez être capable d'aller au-delà de la résolution des problèmes quand ils surviennent. En vous appuyant sur les données et vos expériences, vous devez prévoir les défis à venir et développer des stratégies pour y faire face.
- 3** L'assistance fait partie intégrante de toute entreprise, et il est donc important d'incorporer les commentaires des employés des autres services pendant l'évaluation des agents d'assistance.



# Conclusion

L'amélioration du service client est un processus sans fin et ce guide est conçu pour vous aider à faire un grand pas dans la bonne direction. Même si vous mettez en œuvre et maîtrisez chaque conseil et chaque stratégie, accroissez la satisfaction et la fidélité des clients, et embauchez et formez les meilleurs agents, il y a aura toujours des améliorations possibles.

Nous espérons que ce guide vous a aidé à comprendre que, même si cela demande beaucoup de travail, un service client d'excellence est possible.

Évaluez la maturité de votre organisation de service client sur [assessment.zendesk.com/fr](https://assessment.zendesk.com/fr).