

Formation COPC Pratiques de Référence pour l'Expérience Client

Manuel de Référence

ÉDITION 7.0
VERSION 1.0



Table des matières

Synthèse	3
Introduction	6
Pourquoi être certifié à la Norme COPC CX ?	15
Tournés vers l'Avenir : Orientation Stratégique	21
1.0 Leadership et Planification (400 Points)	22
1.1 Définir l'Orientation (100 Points)	22
1.2 Élaborer les Business Plans (100 Points)	23
1.3 Fixer les Objectifs (100 Points)	25
1.4 Analyser la Performance (100 Points)	26
2.0 Processus (1360 Points)	27
2.1 Collecter et Analyser les Informations Clients (80 Points)	27
2.2 Concevoir les Parcours de Service et Processus Clés Liés aux Clients (80 Points)	30
2.3 Analyser et Piloter les Parcours de Service (80 Points)	32
2.4 Prévoir et Établir le Capacitaire (80 Points)	33
2.5 Planifier et Piloter le Temps Réel (80 Points)	37
2.6 Gérer les Services IT (80 Points)	41
2.7 Piloter la Qualité (80 Points)	44
2.8 Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue (80 Points)	47
2.9 Minimiser la Variation des Processus (60 Points)	49
2.10 Gérer les Connaissances et Contenus (60 Points)	51
2.11 Gérer les Prestataires et Fournisseurs Clés (40 Points)	53
2.12 Établir des Plans de Continuité d'Activité (40 Points)	54
2.13 Mettre en Œuvre et Contrôler les Changements (40 Points)	56
2.14 Garantir la Conformité et la Confidentialité des Données (40 Points)	58
2.15 Collecter des Données Intègres (40 Points)	59
2.16 Contrôler l'Implémentation de la Norme COPC CX (40 Points)	60
2.17 Gérer le Processus de Ventes PSE (40 Points)	61
2.18 Répondre aux Demandes / RFX (40 Points)	62
2.19 Intégrer de Nouveaux Donneurs d'Ordres, Services, et Programmes (60 Points)	63
2.20 Clôturer la Relation avec les Donneurs d'Ordres (60 Points)	64
2.21 Gérer la Relation avec les Donneurs d'Ordres (80 Points)	65
2.22 Fournir des Reportings aux Donneurs d'Ordres (40 Points)	67
2.23 Facturer les Donneurs d'Ordres (40 Points)	68

3.0	Personnel (600 Points)	69
3.1	Définir les Postes (60 Points)	69
3.2	Recruter et Embaucher (80 Points)	71
3.3	Former et Développer (80 Points)	72
3.4	Vérifier les Compétences et Connaissances (80 Points)	74
3.5	Évaluer et Coacher les Conseillers (80 points)	76
3.6	Piloter la Performance du Personnel (80 Points)	79
3.7	Piloter l'Expérience et les Commentaires du Personnel (60 Points)	81
3.8	Réduire le Turnover et l'Absentéisme (80 Points)	82
4.0	Performance (2000 Points)	85
4.1	Performance de l'Expérience Client (500 Points)	85
4.2a	Performance des Coûts (Pour les PSCs) (200 Points)	87
4.2b	Performance de l'Expérience Client Donneur d'Ordre (Pour les PSEs) (200 Points)	88
4.3	Performance des Canaux à Prise en Charge Humaine (400 Points)	89
4.4	Performance des Canaux à Prise en Charge Digitale (350 Points)	92
4.5	Performance des Processus Support Clés (KSPs) (200 Points)	93
4.6	Obtenir des Résultats (350 Points)	94
	Processus de Certification à la Norme COPC CX	99
	SYSTEME DE NOTATION DE LA NORME COPC CX	100
	Annexes	102
	Annexe 1a – Processus Clés Liés aux Contacts Entrants (KCRPs)	104
	Annexe 1b – Processus Clés Liés aux Contacts Sortants (KCRPs)	115
	Annexe 1c – Processus Clés Liés à la Relation Client en Face à Face (KCRPs)	118
	Annexe 2 – Processus Supports Clés (KSPs)	121
	Annexe 3 – Indicateurs d'Expérience Client et de Coûts	128
	Glossaire	130

Synthèse

La norme COPC Expérience Client (CX) pour les Centres de Contact est un système de gestion rigoureux et un cadre de pilotage de la qualité pour les opérations d'Expérience Client. Conçue à l'origine pour les centres de contact téléphonique, la norme couvre maintenant tous les canaux utilisés par les clients pour interagir avec les opérations d'Expérience Client tout au long du parcours de service. La norme est adoptée et utilisée par les donneurs d'ordres acheteurs d'opérations d'Expérience Client et de services support, afin d'optimiser l'acquisition et la gestion de ces services. Les donneurs d'ordres exigent souvent que les fournisseurs soient certifiés selon la norme COPC CX pour les Centres de Contact afin de garantir des niveaux de performance élevés. Les donneurs d'ordres se certifient selon la norme COPC CX pour les Organisations de Gestion des Fournisseurs (OGF) pour consolider leur organisation et assurer pleinement une gestion performante des fournisseurs.

Les fournisseurs de services s'appuient sur la norme comme système de gestion d'une organisation hautement performante. L'utilisation de la norme facilite et accélère l'accès à un niveau de haute performance durable et s'accompagne d'une reconnaissance de la réussite sur le marché. La certification est un défi et exige un engagement à l'atteinte d'objectifs de haute performance, mais elle offre de grandes récompenses en augmentant la Satisfaction Client, l'efficacité et les revenus. Pour vous accompagner, COPC Inc. propose différentes formations conçues pour permettre aux membres de l'équipe de bâtir une organisation capable d'obtenir la certification COPC, de réaliser des performances élevées et d'améliorer constamment ses performances.

L'adoption de la norme COPC CX améliore fondamentalement l'approche d'une organisation en matière de haute performance et crée une capacité systématique et durable d'amélioration continue, même pour ceux qui ne cherchent pas à obtenir la certification.

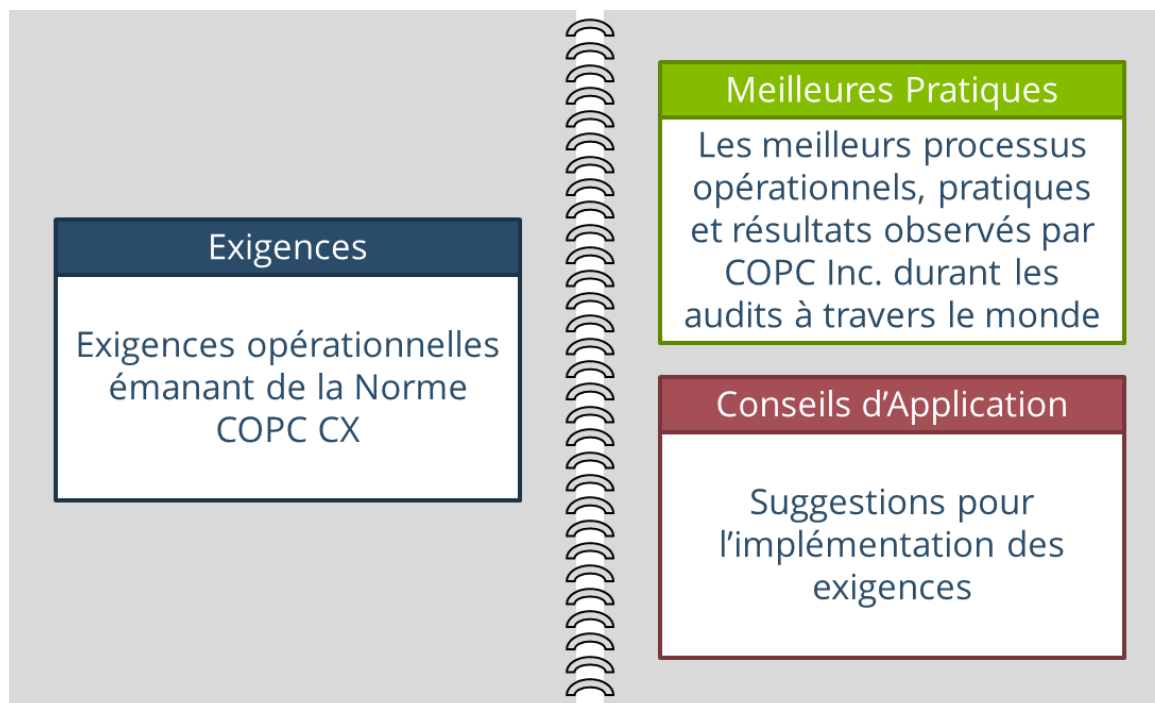
A propos de ce Manuel de Référence

Ceci est votre manuel de référence à utiliser durant et après la formation COPC Leader en Performances d'Expérience Client (Customer Experience Performance Leader – CXPL).

- **Introduction à la Famille des Normes COPC®** : Cette partie les informations générales sur les objectifs des systèmes de gestion des performances et sur la manière dont ils ont été élaborés. Elle fournit également des conseils pour quantifier les avantages de l'application des exigences.
- **La Norme COPC Expérience Client pour les Centres de Contact** : Les détails des catégories 1.0 à 4.0. Cette section comprend les éléments suivants :
 - **Exigences** : Les exigences spécifiques pour chacun des 41 points de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact. COPC Inc. audite la conformité à ces exigences.
 - **Meilleures Pratiques / Benchmarks** : Ces éléments reflètent les meilleures pratiques et les meilleures performances que COPC Inc. a observées lors de ses 1700 évaluations opérationnelles des opérations de contact client et de traitement des commandes dans le monde entier.
 - **Conseils d'Application** : Il s'agit de suggestions destinées à vous aider à mettre en œuvre les exigences de la Norme CX de COPC.
- **Annexes** : Les annexes définissent les indicateurs qui doivent être mesurés et gérés dans le cadre de la Norme COPC CX.
- **Glossaire** : Il contient les définitions des termes utilisés dans ce document.

Fonctionnement du Manuel de Référence

Chaque Catégorie et Point de la Norme COPC CX est organisé selon les éléments suivants, séparés visuellement comme ceci :



Manuel d'Accompagnement de la Formation COPC Expérience Client (CX)

Pendant la formation à la Norme COPC Expérience Client (CX), vous devrez également vous référer au manuel de formation qui contient les présentations de la formation.

Introduction

La norme COPC Expérience Client (CX) pour les Centres de Contact est un système de gestion de la performance permettant de définir une vision de l'Expérience Client, de développer des stratégies basées sur les meilleures pratiques pour réaliser cette vision et de gérer les opérations liées à l'Expérience Client afin d'atteindre une performance optimale. Elle offre un ensemble de pratiques de gestion et d'indicateurs clés pour les opérations qui sont impliquées dans la gestion de l'Expérience Client, par le biais d'un seul canal ou de plusieurs canaux, au cours du parcours de service que les clients entreprennent pour résoudre leurs problèmes.

La mission de chaque opération d'Expérience Client (CX) est simple : répondre aux besoins des clients rapidement, à moindre coût et en faisant le moins d'efforts possible. Le chemin que les clients empruntent pour résoudre un problème, ainsi que les expériences qu'ils vivent en cours de route, est connu sous le nom de "Parcours de Service". Il diffère de ce que beaucoup appellent le Parcours Client, car il s'applique aux activités réalisées en contact direct avec le client et à celles qui ne le sont pas, mais qui ont un impact sur l'Expérience Client et le résultat.

Le Parcours de Service comprend toutes les étapes et les méthodes de communication utilisées par le client, ainsi que les outils et la logistique utilisés par une entreprise ou un centre de contact pour mener à bien le processus de service. Pour les opérations, cela permet d'accroître l'efficacité, d'améliorer les performances et de réduire les coûts. Pour les clients, cela signifie une réduction des efforts, une meilleure satisfaction et une plus grande fidélité.

En mettant l'accent sur les opérations des centres de contact, l'édition 7.0 des exigences de la norme COPC CX pour les Centres de Contact a été mise à jour pour développer les parcours de service des clients, les canaux à prise en charge digitale et l'expérience des employés.

La Norme COPC CX pour les Centres de Contact est conçue pour :

- Fournir aux utilisateurs un système de pilotage et un cadre de pilotage de la qualité avec des processus éprouvés pour concevoir, évaluer et gérer les opérations d'Expérience Client en multicanal
- Améliorer l'Expérience client, par une approche plus fine et approfondie des attentes et exigences des clients, et l'alignement des organisations et processus pour répondre à ces attentes
- Augmenter le revenu (pour les services organisés en centres de profit)
- Réduire le coût de réalisation d'un service d'excellence

Les entreprises qui réussissent la mise en place de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact améliorent significativement l'Expérience Client, et augmentent les ventes tout en réduisant leurs coûts. COPC Inc. propose une formation permettant au personnel de l'entreprise d'acquérir les connaissances et les capacités nécessaires pour concevoir, gérer et maintenir une opération CX de haute performance.

Termes et Relations Clés

L'un des avantages d'un système de gestion de la performance adopté internationalement est de permettre l'établissement d'un « vocabulaire métier » pertinent.

La Norme COPC CX utilise cette terminologie précise, et est basée sur l'identification des acteurs clés et leurs interactions. La liste ci-dessous reprend les termes les plus utilisés par la Norme COPC CX. La compréhension de ces termes et relations fondamentaux par tous les utilisateurs garantit la bonne appréhension et le bon usage de la Norme COPC CX. Des termes et définitions additionnels figurent dans le Glossaire, à la fin de ce document.

La Norme COPC CX est basée sur les termes et relations suivants :

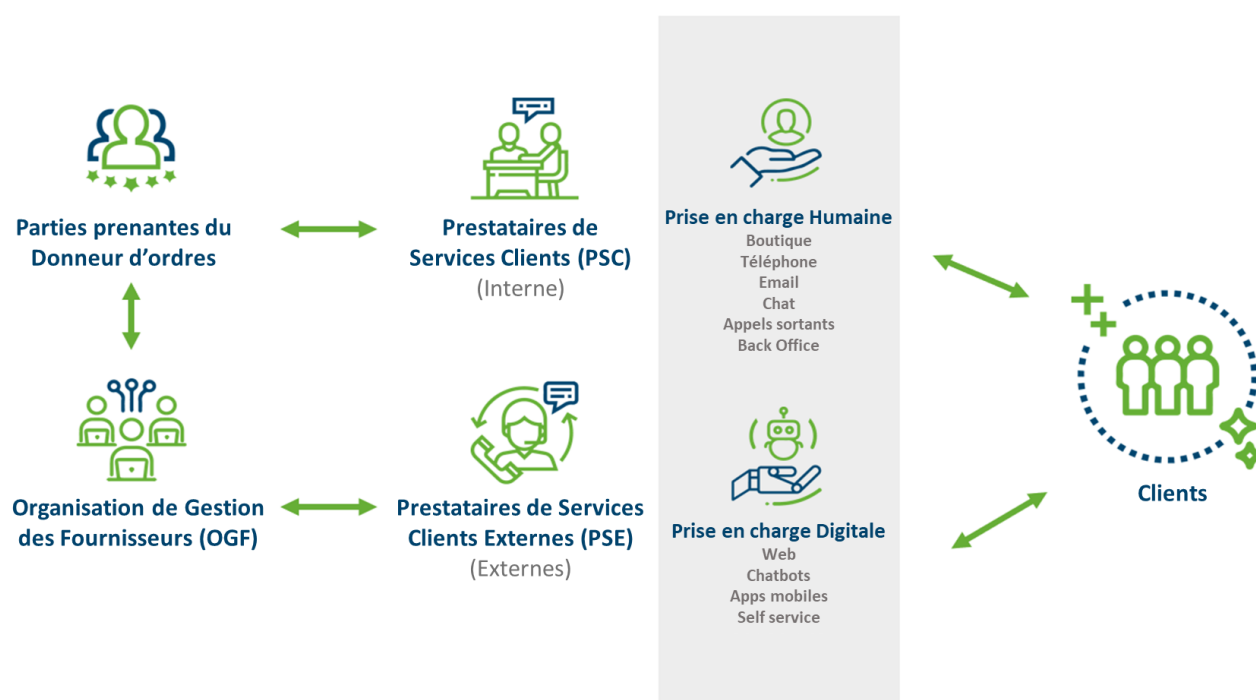


Schéma 1. Ce schéma illustre la manière dont un service est fourni aux clients, les organisations impliquées dans sa réalisation, et les canaux à travers lesquels il est rendu. Vous en trouverez ci-dessous la description.

Prestataire de Service Client (PSC)

Un PSC fournit des prestations de service client, pour le compte de donneurs d'ordres internes, au sein d'une même organisation. Il s'agit d'un prestataire interne, couvrant généralement l'intégralité du périmètre des services clients et leurs environnements.

Prestataire de Service Client Externe (PSE)

Un PSE est un tiers fournissant des prestations de service client dans un cadre contractuel, pour le compte de donneurs d'ordres. Comme les PSCs, les PSEs peuvent couvrir tout ou partie de l'intégralité du périmètre des services clients et de leurs environnements.

Donneurs d'Ordres

Les donneurs d'ordres peuvent être des entreprises ayant signé un contrat avec un PSE pour la réalisation de services au bénéfice de leurs clients finaux. Les donneurs d'ordres peuvent aussi être définis comme des groupes au sein des entreprises (service interne, entreprise d'un même groupe...) pour le compte desquels un ou plusieurs groupes, divisions, départements, ou équipes « frères / soeurs » opèrent différents services au sein de la même entreprise.

Clients Finaux

Les clients finaux sont les utilisateurs des produits et/ou services proposés par une entreprise. Ils peuvent être des consommateurs (particuliers / individuels), des entreprises, un réseau de vente terrain, des revendeurs, des distributeurs, ou encore des spécialistes gérant un réseau de distribution.

Parcours de Service

Chemin suivi par un client, de bout en bout, comprenant des interactions avec toute combinaison de canaux de contact et ressources de l'entreprise, nécessaires pour répondre à sa demande ou son besoin.

Organisations de Gestion de Fournisseur (OGF)

Les OGFs sont des organisations ou services, généralement au sein des entreprises des donneurs d'ordres, en charge de la gestion de tout ou partie des services client offerts par celle-ci. Les OGFs gèrent habituellement un ou plusieurs PSEs, mais peuvent aussi être en charge d'un ou plusieurs PSCs.

Canaux à Prise en Charge Digitale

Il s'agit de tous les points de contact mis à disposition des clients finaux pour réaliser des actions en totale autonomie (sans interaction avec un individu). Ces canaux sont également appelés canaux numériques ou digitaux. Ils peuvent consister en différentes solutions accessibles en libre-service, via internet, bornes en magasin, menus interactifs via serveurs vocaux, applications mobiles, etc.

Canaux à Prise en Charge Humaine

Les canaux à prise en charge Humaine sont ceux pour lesquels le service souhaité est réalisé par des personnes au service des clients finaux. Il s'agit généralement de services accessibles par téléphone, courrier électronique (email), chat, ou encore via les réseaux sociaux ou le personnel présent en magasin.

Des termes additionnels utilisés dans la Norme COPC CX figurent dans le Glossaire.

Objectifs et Utilisations de la Norme COPC Expérience Client (CX) pour les Centres de Contact

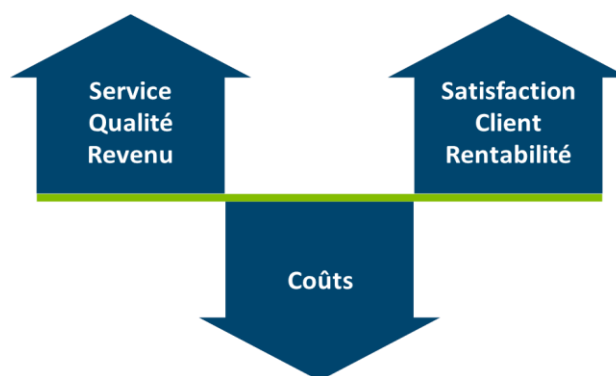
La Norme COPC CX est globalement utilisée dans des entreprises majeures.

Les raisons de ce niveau élevé d'adoption et d'utilisation sont :

- Ça marche ! Les utilisateurs de la Norme COPC CX ont amélioré l'Expérience et le revenu, augmenté les niveaux de service et de qualité, tout en réduisant leurs coûts.
- En élargissant le périmètre de la Norme COPC CX pour embarquer tous les canaux de contact, l'édition 7.0 fournit à tous les types d'organisations de service client les outils nécessaires à l'amélioration de l'Expérience client, tout en augmentant les revenus et minimisant les coûts.
- Pour les organisations fournissant un service client multicanal, la Norme COPC CX établit un cadre permettant de coordonner et harmoniser les canaux de contact afin de garantir une expérience cohérente aux clients finaux tout au long de leur parcours jusqu'à une résolution satisfaisante.

Améliorer le Service, la Qualité, le Revenu, l'Expérience Client et la Rentabilité

La grande force de la Norme COPC CX et de ses objectifs fondamentaux, c'est que les améliorations du service, de la qualité, du revenu, de l'Expérience client et de la rentabilité peuvent être obtenus en même temps qu'une baisse des coûts. Des centaines d'entreprises, partout dans le monde, ont obtenu ces résultats en implémentant la Norme COPC CX sur tout ou partie de leurs opérations d'expérience client.



Ces termes sont définis ainsi :

- **Le Service** est apprécié du point de vue du client final, en termes de facilité et de rapidité du traitement efficace d'une demande, pour l'ensemble des actions réalisées. Il peut s'agir de la facilité d'utilisation d'un service à prise en charge Digitale (selfcare), la durée d'attente avant d'être mis en relation avec un conseiller, ou encore du délai de réponse à un email.
- **La Qualité** est évaluée en termes de pertinence de la réponse ou prise en charge apportée à la demande du client, que celle-ci soit obtenue dans un système ou fournie par un conseiller. L'objectif est de réaliser le traitement au premier contact, par exemple en fournissant la bonne information ou réponse, en enregistrant correctement une commande, en apportant une solution au problème exposé, en privilégiant le canal de contact choisi par le client.

- **La Création de Revenu** peut être optimisée grâce à des processus et systèmes de vente mieux conçus, un personnel qualifié et des produits/services apportant de la valeur aux donneurs d'ordres et clients.
- **Le Coût** est souvent apprécié en termes d'efficacité et de coût par unité (client, acte ...) généré par le PSC pour fournir le produit ou service attendu. En environnement multicanal, cela nécessite de calculer le coût de traitement de chaque canal, et d'être capable de combiner ces coûts. Généralement, les coûts de traitement les plus élevés sont relatifs aux canaux à prise en charge Humaine, tandis que les coûts d'investissement les plus élevés sont générés par les canaux à prise en charge Digitale. Considérer l'ensemble de ces coûts permet de savoir si le passage d'un service client à prise en charge Humaine à un service à prise en charge Digitale peut réellement se traduire par une réduction du coût par unité.

Le coût est différent du prix, ce dernier étant soit ce que le PSC ou le PSE facture pour ses prestations, soit le transfert de coût réalisé par le PSC à son client interne.

Quels types de PSE utilisent la Norme COPC CX ?

Les PSCs qui utilisent la norme COPC CX peuvent inclure toute combinaison des types d'opérations suivants :

Traitement des Contacts Entrants [CE] et Sortants [CS] :

Les organisations opérant le traitement des contacts entrants et sortants sont souvent appelées « centres d'appels » alors que la majorité d'entre elles traite, en plus des appels, des interactions via canaux digitaux (email, web, chat, SMS, social media, vidéo ...) ou du courrier papier. Ces centres opèrent généralement des prestations de service client, support technique, prise de réservations, services d'opérateurs téléphoniques, ventes, etc.

Traitement d'un Processus Métier Externalisé [BPO] (Business Process Outsourcing) :

Le traitement d'un processus métier se traduit par la prise en charge d'un volume important d'opérations, réalisées avec ou sans contact direct avec les clients finaux. Cela inclut création et activation de compte, gestion de fichiers, traitement de réclamations, gestion de remboursements, et autres tâches similaires.

Magasins / Réseau de Vente [F2F] (face à face) :

Il s'agit de prestations de service et de support aux clients qui viennent sur place, qu'il s'agisse d'un magasin ou autre lieu d'achat d'un produit ou service, d'un centre médical, etc.

Opérations et Services Terrain :

Il s'agit de l'ensemble des prestations d'assistance technique sur site (domicile ou autre lieu), pour effectuer des livraisons, réaliser des installations ou réparations.

Recouvrement :

Il s'agit de l'ensemble des prestations dont l'objectif est le recouvrement de créances.

Services à Prise en Charge Digitale :

Ces opérations sont chargées de fournir un service client par le biais de canaux à prise en charge digitale tels que les services en ligne, les applications mobiles, les kiosques d'auto-assistance et les chatbots..

À propos de la Norme COPC Expérience Client (CX) pour les Centres de Contact

Contexte et Origine

La première Norme COPC CX (connue sous le nom de « Norme COPC pour les PSCs ») a été développée en 1996 par un groupe de donneurs d'ordres, de prestataires et de managers experts de la gestion d'opérations de service client. Parce qu'elles n'étaient pas satisfaites des niveaux de performances de leur opérations, et regrettaient l'absence de lignes directrices opérationnelles qui auraient été comprises et connues, ces personnes ont travaillé ensemble pour combler ce vide et faire évoluer le métier.

Dans cette équipe de pionniers se trouvaient :

- Des entreprises leaders en technologie, qui externalisaient et exploitaient des centres de contact opérant des prestations de service client, assistance technique et autres (on peut notamment citer Microsoft, Compaq, Intel, Novell et Dell).
- Des entreprises réputées pour l'excellence de leur service client interne, opéré par leurs propres centres en ventes, service client, distribution / livraison, traitement de paiements et autres services (par exemple American Express, L.L. Bean, et Motorola).
- Des personnes ayant une expérience approfondie de gestion des opérations et d'amélioration de la performance. Cette expérience comprenait un Juge du « Malcolm Baldrige National Quality Award » et des managers experts d'entreprises issues des secteurs de l'industrie ou de la Relation client, ayant obtenu une certification ISO pour leur entreprise.

L'équipe a utilisé le concept et les critères du « Malcolm Baldrige National Quality Award » comme socle pour la Norme COPC. Pour répondre aux besoins uniques du métier des PSCs, l'équipe les a ensuite adaptés pour répondre aux réalités terrain du secteur des PSCs en :

- Identifiant et mettant l'accent sur les résultats, indicateurs, et processus les plus importants pour les PSCs, leurs donneurs d'ordres et les clients finaux.
- Excluant tout ou partie des critères qui, selon l'Expérience Client et l'expertise des PSCs, ne contribuaient pas à l'atteinte des objectifs de la Norme COPC CX.
- Intégrant des composants issus d'autres référentiels mondiaux, et permettant d'avoir une approche plus concrète de la performance opérationnelle.
- Structurant la norme COPC CX de manière à englober non seulement les approches de haute performance, mais aussi l'étendue du déploiement de ces approches au sein de l'organisation. Des approches bien conçues et déployées de manière généralisée conduiront à des niveaux de performance élevés et durables.
 - Les **Approches** sont les processus, pratiques et procédures utilisés pour répondre aux exigences de la norme COPC CX.
 - Le **Déploiement** fait référence à l'étendue de l'utilisation de ces approches au sein de l'organisation du PSC ou du PSE.

Il existe trois déclinaisons de la Norme COPC CX , approuvées par le Comité des Normes :

- La **Norme COPC CX pour les Opérations Clients** est le système complet de gestion des performances pour les PSCs qui visent à atteindre des niveaux de performance élevés pour tous les types de parcours de service que les clients utilisent pour obtenir la résolution de leurs problèmes. La norme COPC CX pour les Opérations Clients est un cadre éprouvé que les PSCs utilisent pour équilibrer les résultats commerciaux à travers les nombreux parcours de service qui comprennent des canaux et des services à prise en charge humaine et digitale, en contact direct avec les clients ou non. La norme COPC CX pour les Opérations Clients est un système de gestion efficace qui contribue à atteindre des niveaux de performance élevés tout au long du parcours de service, y compris les canaux et services à prise en charge humaine et digitale, en contact direct avec les clients ou non.
- La **Norme COPC CX pour les Centres de Contact** est un système complet de gestion de la performance pour les fournisseurs de services externalisés de centres de contact et peut être utilisée par les organisations de centres de contact internes. Les éléments de la norme COPC CX pour les centres de contact reflètent les domaines qui, selon le Comité des Normes de COPC (*voir le Comité des Normes COPC*) et selon une enquête de l'industrie, contribuent le plus à l'atteinte de hauts niveaux de performance. Les objectifs de la norme COPC CX pour les centres de contact sont :
 - Fournir aux PSEs très performants un niveau de reconnaissance qui les distinguera comme faisant partie des meilleurs au monde.
 - Fournir à l'industrie un modèle à utiliser pour stimuler la haute performance.
- La **Norme COPC CX pour les Organisations de Gestion des Fournisseurs (OGF)** est la version du Système de gestion de la performance complet pour les OGFs adopté par le Comité des Normes COPC. En 2002, le Comité des Normes COPC a déterminé que la capacité des PSCs et PSEs à atteindre des niveaux élevés de performance était limitée par la performance de leurs donneurs d'ordres (internes et externes) sur des éléments déterminants comme la fourniture de prévisions, ou encore les contenus de formation sur les processus et produits. C'est pour tenir compte de cette réalité que le Comité des Normes COPC a développé la Norme COPC CX pour les OGFs, qui identifie les processus clés qu'une OGF doit exécuter ainsi que les indicateurs associés qu'elle doit piloter pour garantir l'atteinte de niveaux élevés de performance tant pour elle-même que le PSE.

Chaque version de la Norme COPC CX est disponible sur le site internet de COPC : (www.copc.com).

L'édition 7.0 de la norme COPC CX est une révision majeure. Le système de gestion de la performance de COPC Inc. s'applique à tous les types d'opérations en contact avec le client et affectant le client, y compris les canaux à prise en charge digitale. Cela marque l'évolution continue des normes COPC CX pour répondre aux besoins dynamiques de l'industrie de l'expérience client. Comme c'est la pratique depuis que la norme COPC CX a été élaborée, les révisions sont faites exclusivement par le Comité des Normes COPC.

Le Comité des Normes COPC®

La Norme COPC CX et les processus de certification associés sont gouvernés par le Comité des Normes COPC. Ce groupe indépendant est composé de personnes ayant une responsabilité de gestion sénior dans leurs entreprises et ayant également des connaissances approfondies de la famille de normes COPC par une expérience directe de l'utilisation de la Norme COPC CX dans leurs opérations

Le Comité des Normes COPC :

- Se réunit deux fois par an pour interpréter et affiner la Norme COPC CX.
- Est représenté au niveau international dans plusieurs secteurs d'activité afin de garantir qu'il reste une norme acceptée dans le monde entier et applicable dans tous les pays et secteurs.
- Reçoit les commentaires des utilisateurs de la norme COPC CX et apporte des modifications aux critères de la norme COPC CX une fois par an.
- Parraine des recherches sur des sujets industriels afin d'obtenir les informations nécessaires pour évaluer les tendances dignes d'être incluses dans la norme COPC CX.

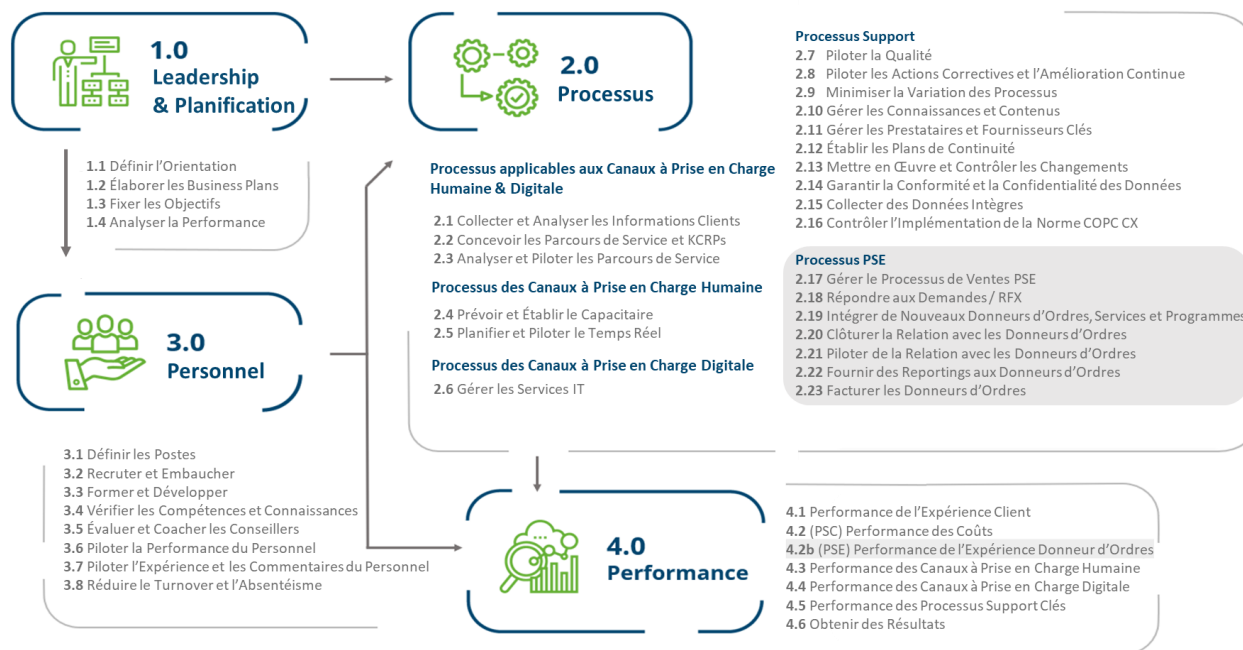
Aperçu de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact

La Norme COPC CX pour les Centres de Contact est un système complet et intégré pour toute gestion d'une opération de service centrée sur le client final, mettant l'accent sur les applications de centre de contact.

- La Norme COPC CX pour les Centres de Contact commence avec les **vecteurs** de gestion de la performance axée client, intégrés aux activités et caractéristiques du leadership décrites dans la *Catégorie 1.0 Leadership et Planification*.
- Considérées ensemble, les *Catégories 2.0 Processus et 3.0 Personnel* représentent les **catalyseurs** de l'organisation : une force de travail motivée et compétente utilisant des processus bien conçus et gérant ces processus avec les informations appropriées.
- L'**objectif** du système est d'obtenir un équilibre entre Expérience Client, performance des produits et/ou services, et productivité, tels qu'adressés dans la *Catégorie 4.0 Performance*.

Les PSEs qui souhaitent obtenir la certification de la norme COPC CX pour les centres de contact doivent consulter la section sur les dérogations à la certification plus loin dans ce document.

Schéma global de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact, édition 7.0



(Les exigences grisées s'appliquent uniquement aux PSEs)

Pourquoi être certifié à la Norme COPC CX ?

La norme COPC CX repose sur l'exigence que les prestataires de services clients (PSCs) ou les prestataires de services clients externalisés (PSEs) certifiés fassent preuve de la rigueur et de la cohérence opérationnelles nécessaires pour obtenir des résultats satisfaisants en matière de service, qualité, revenus, coûts et satisfaction des clients tout au long du parcours de service que les clients entreprennent pour résoudre leurs problèmes. Les entreprises certifiées selon l'une ou l'autre des normes COPC CX doivent avoir :

- Des mesures objectives en place pour toutes les activités qui ont un impact direct sur les clients et les donneurs d'ordres.
- Une capacité démontrée à atteindre la majorité de leurs objectifs de performance.
- Des méthodologies d'amélioration des performances dont les résultats ont été démontrés.
- Un système qui permet aux clients et à la direction des opérations du Centre de contact de vérifier que l'opération pilote activement le système dans le temps pour améliorer les performances.

Les normes COPC CX décrivent les approches de gestion des performances qu'un PSC ou PSE doit mettre en place et définissent les paramètres utilisés pour évaluer l'efficacité et l'efficience de ses approches. ***Elles constituent des systèmes durables de gestion de la performance pour les PSCs.*** La norme COPC CX relie les objectifs de performance centrés sur le client aux processus opérationnels des PSCs et aux personnes qui les gèrent et les entretiennent. Les objectifs, les processus et les personnes sont à leur tour liés à l'énoncé de direction et aux plans qui les propulsent et les soutiennent. Cette intégration garantit que l'orientation client et l'efficacité sont les moteurs de la performance, du comportement et de la direction. ***L'excellence et l'efficacité axées sur le client sont les états finaux souhaités pour tous les PSCs qui adoptent la norme COPC CX comme cadre de gestion de la performance et de la qualité.***

De nombreux PSCs cherchent à mettre en place ces pratiques et à suivre ces mesures afin de se conformer aux exigences de la norme COPC CX. Cette conformité est évaluée et vérifiée au cours du processus de certification à la norme COPC CX, qui nécessite un audit par COPC Inc. ou ses licenciés ou partenaires de mise en œuvre. ***Être certifié conforme à la norme COPC CX est un objectif majeur à court terme pour de nombreuses entreprises qui utilisent la norme COPC CX.***

Une fois la certification obtenue, COPC Inc. et le Comité des normes COPC valident la situation de succès, et les entités certifiées sont mentionnées sur le site Web de COPC Inc., où l'on indique que la certification a été obtenue et où l'on décrit l'entité certifiée. COPC Inc. partage à travers les principaux fils de presse le succès de l'entité avec les félicitations de COPC Inc. et du Comité des normes COPC. L'entité reçoit également un trophée physique et un badge numérique pour commémorer et partager cette réussite.

Quantifier les Gains réalisés grâce à l'utilisation de la Norme COPC CX

Implémenter les concepts et principes qui constituent la famille de normes COPC a permis à de nombreuses entreprises de réaliser des diminutions significatives des coûts des opérations ; tout en améliorant leur revenu ou leur niveau de recouvrement, ou les deux.

L'objectif de ce chapitre est de fournir aux utilisateurs de la Norme COPC un guide pour quantifier les économies réalisées ou les gains obtenus en termes de revenu ou de recouvrement. Il indique les gisements d'opportunités connus, et les avantages financiers découlant de la mise en place du système de gestion de la performance de la Norme COPC.

Économies

Améliorations de la Qualité

- **Augmentation du taux de résolution au premier contact (FCR) :** Traiter plus fréquemment les demandes au premier contact conduit à une baisse des rappels clients, et les besoins en conseillers, en capacité de prise en charge digitale ou en autres opérateurs sont réduits. De plus, atteindre des niveaux plus élevés de FCR réduit l'effort client, ce qui en augmente la fidélité. La fidélité des clients génère à la fois des revenus permanents et des opportunités de croissance des revenus.
- **Coût d'une mauvaise qualité :** Le fait de mal réaliser quelque chose a souvent un prix, qui peut être mesuré en calculant le coût de ce que nous faisons pour dédommager les clients qui ont eu une mauvaise expérience avec le centre de contact. Par exemple : étendre la durée d'abonnement d'un client, donner des chèques cadeaux, des produits gratuits, une compensation financière, proposer une livraison express (à un coût supérieur pour le PSC), supprimer des frais de gestion. Une mauvaise qualité peut entraîner une perte financière directe pour le PSC ou le donneur d'ordres. Une qualité médiocre augmente également les efforts des clients (lorsqu'ils cherchent à résoudre leur problème), ce qui a un impact négatif sur leur fidélité.

Améliorations de l'Efficacité

- **Durée Moyenne de Traitement (DMT) :** En diminuant la durée moyenne de traitement des contacts, le PSC a l'opportunité de réduire son besoin de ressources et de faire des économies ou de traiter plus de transactions avec le même effectif. La réduction du temps de traitement peut être obtenue grâce à un certain nombre de mécanismes, tels que l'amélioration de la conception et de la performance des systèmes à prise en charge digitale, l'amélioration des processus (par exemple, le recrutement, la formation, les bases de connaissances, les outils à disposition des conseillers) qui sont essentiels à l'efficacité et à l'efficience des canaux à prise en charge humaine, et la réduction de la variation en gérant les conseillers qui ont des résultats aberrants (« outliers »).
- **Occupation :** L'amélioration du taux d'occupation des conseillers passe par l'optimisation de la planification des ressources, la réduction du temps de disponibilité non productif et le réglage fin de l'équilibre des transactions traitées de manière autonome par les systèmes à prise en charge digitale. Les gains d'occupation sont obtenus lorsque le PSC effectue plus de travail avec le même nombre de conseillers ou qu'il a réduit le nombre de conseillers nécessaires pour effectuer la charge de travail existante. Ceci est géré par l'équipe WFM (workforce management).

- **Utilisation** : En réduisant au minimum le temps de travail des conseillers lorsqu'ils ne sont pas prêts à traiter les transactions, on réduit le nombre de conseillers nécessaires. Ceci est géré par l'encadrement opérationnel.
- **Taux de traitement autonome** : Augmenter le pourcentage d'interactions avec les clients pour lesquelles un système à prise en charge digitale peut traiter complètement la transaction, de bout en bout, sans aucune intervention humaine. Les systèmes d'assistance à prise en charge digitale bien conçus peuvent fournir un service client très efficace et précis à un coût inférieur à celui de l'assistance à prise en charge humaine.
- **Coût par transaction** : Lorsque l'on mesure les effets globaux des gains d'efficacité tels que détaillés ci-dessus, ceux-ci entraînent une réduction du coût par transaction.

Améliorations du Service

- **Rapidité de traitement accrue** : Fournir un service de qualité de manière efficace est le produit de nombreux facteurs, y compris, mais sans s'y limiter, de meilleurs modèles de planification de la capacité, des systèmes d'assistance à prise en charge digitale bien conçus et entretenus, et des conseillers compétents.
- **Diminution du Backlog** : En répondant mieux aux objectifs de rapidité de traitement des contacts différés, on réduit le Backlog et le nombre de demandes reçues (en éliminant les contacts répétés). Le Backlog peut également être réduit en tirant parti des systèmes à prise en charge digitale pour augmenter la capacité de traitement opérationnel et étendre les heures d'assistance pendant les jours/heures où il est difficile et coûteux de recruter du personnel.
- **Diminution des pénalités** : Le PSC peut minimiser les pénalités et maximiser les bonus, en honorant de façon constante ses engagements contractuels parmi lesquels figurent par exemple, les objectifs de niveau de service.

Réduction des Volumes de Transactions

La réduction des volumes gérés par les opérations d'Expérience Client aura un impact significatif sur le nombre de conseillers et la capacité du système de prise en charge digitale et générera donc des économies.

La réduction du volume peut être obtenue par :

- Augmentation du taux de résolution au premier contact
- Diminution des Backlogs par l'amélioration de la qualité du service (commettre moins d'erreurs fait baisser le nombre d'appels répétés et génère moins de travail) et l'augmentation de la capacité des services pour traiter les demandes des clients en temps utile (par exemple, en déployant des systèmes d'assistance à prise en charge digitale bien conçus).
- Identification et action sur les défauts des produits ou services qui génèrent des contacts inutiles
- Offre de méthodes alternatives pour résoudre les problèmes des clients ; par ex. options d'actions en self-service via SVI, mise à disposition de services via interne et kiosques, applicatifs via mobiles.

L'importance de l'implication du personnel

Attirer et conserver une main-d'œuvre très engagée a un impact important sur la capacité d'une entité à atteindre ses objectifs en matière de service, de qualité, de coûts, de revenus et de satisfaction.

Étant donné que les coûts de personnel représentent environ 70 à 80 % du total des coûts opérationnels dans un environnement PSC ou PSE, les changements dans les niveaux d'implication / engagement des employés peuvent avoir un impact significatif sur la performance financière d'une entité.

Deux des moyens les plus courants de mesurer les économies de coûts directs résultant de l'amélioration de l'engagement des employés sont axés sur la réduction de l'absentéisme et l'augmentation de la rétention des employés (réduction du turnover).

Calculer les économies réalisées grâce à la réduction du Turnover et de l'Absentéisme

En plus d'être affecté par l'implication des employés, le Turnover l'est très souvent aussi par la mise en œuvre de processus de recrutement et d'embauche mal conçus. COPC Inc. constate que la mise en place de processus de recrutement solides, définissant correctement le profil des conseillers en se basant sur l'analyse des profils des bonnes et mauvaises recrues, est une manière très efficace de réduire le turnover.

- **Turnover** : En calculant le coût de remplacement des conseillers, il est possible d'estimer l'impact du coût du turnover dans l'organisation. Les facteurs pris en compte incluent:
 - *Coûts du salaire pendant la formation* : Les coûts des salaires payés aux conseillers pendant la formation initiale comprennent le salaire plus les avantages et les coûts extra-salariaux comme les postes de travail, etc.
 - *Coûts directs de recrutement* : Il peut s'agir du coût d'une agence de recrutement, ou de coûts internes spécifiques au recrutement - à l'exception des coûts fixes.
 - *Coût des heures supplémentaires* : Il s'agit du coût des heures réalisées pour compenser les ressources parties, jusqu'à ce que les nouvelles recrues soient opérationnelles.
 - *Productivité réduite des nouvelles recrues* : Les nouveaux entrants ont des délais de traitement plus longs que les collaborateurs expérimentés. Dans la majorité des centres de contacts gérant la trajectoire d'atteinte de la DMT cible par les conseillers, COPC Inc. a constaté qu'il faut jusqu'à 7 semaines, à partir de la fin de la formation, pour atteindre l'efficacité souhaitée.
 - *Coûts directs de la formation* : Documentation, équipement supplémentaire, recrues, coûts directement attribuables – à l'exception des coûts fixes.
 - *Pour les PSEs rémunérés en fonction du nombre d'ETP* : Il est nécessaire de prendre en compte l'impact du turnover sur le revenu.
 - *Coûts fixes* : Considérer les coûts des services de recrutement et de formation, des installations de formation, etc., dans le calcul du coût du turnover est discutable. COPC Inc. ne les inclut généralement pas, car la réduction du turnover a peu d'impact sur ceux-ci étant donné que l'on calcule le coût du turnover d'une personne en fonction du moment où cette personne part (un collaborateur qui part après 1 mois de production ne représente pas le même coût qu'un collaborateur qui part après 9 mois). Il est donc difficile d'avoir un coût de turnover par personne. Si ces coûts doivent être inclus, il est préférable de prévoir un turnover annuel et de répartir les coûts fixes sur le nombre supposé de personnes quittant l'entreprise sur une année, pour obtenir un coût moyen à affecter par personne.

- **Absentéisme** : L'effectif des conseillers doit être augmenté de façon à permettre la couverture des absences et une planification correspondant aux besoins de traitement du PSC. Chaque % d'absentéisme, quelle qu'en soit la raison, inclus dans le plan de capacité, doit être compensé par le même % de conseillers employés. Cela inclut non seulement les congés maladie ; mais aussi les vacances, la formation, le congé maternité, et tout autre type d'absence. Le calcul de l'impact de l'absentéisme inclura :
 - *Coûts directs des salaires* : Nouveaux conseillers recrutés pour couvrir l'absence.
 - *Heures supplémentaires* : Heures payées aux conseillers existants.

Les impacts du turnover ou de l'absentéisme sur la Qualité de service, le Revenu, le Taux de résolution au premier contact ou autres coûts résultant d'une mauvaise performance ne sont pas pris en compte dans le calcul des coûts du turnover et/ou de l'absentéisme. Ces éventuels impacts étant mesurés à l'échelle de chaque indicateur et de leur performance spécifique, ils ne doivent pas être pris en compte deux fois.

Calcul de la valeur financière des Économies

Il est recommandé que les calculs de gains et économies soient :

- Prudents plutôt qu'exagérément optimistes
- Valorisés en montants financiers
- Exprimés en économies annuelles
- Différenciés en fonction de leur caractère ponctuel ou récurrent
- Confirmés par des données
- Comptabilisés en coûts d'investissement (lors de l'introduction de canaux à prise en charge digitale)
- Pris en compte à un seul endroit / poste budgétaire (pas de double comptabilisation)

Généralement, les économies seront directement quantifiables financièrement ou seront exprimées en économies d'effectif Équivalent Temps Plein (ETP).

- **Réduction de l'effectif** : Dans les centres de contact, les gains sont généralement mesurés en économie d'ETP ou d'heures payées. Pour rendre ce résultat plus concret, il est impératif de le traduire en montant financier. *Par exemple, l'amélioration de 5 % du Taux de résolution au premier contact dans un programme de 500 positions est « masquée » à moins qu'elle ne se traduise par 5 % de volume d'appels en moins, ou un besoin en conseillers diminué de 25 personnes, ou 500 000 € d'économies annuelles potentielles (en prenant comme hypothèse qu'un conseiller coûte 20 000 € par an).*
- **Lors du calcul des économies réelles d'effectif**, celles-ci doivent être relativisées en fonction des augmentations ou diminutions de volumes (non imputables au projet), de la réalisation d'une autre activité, ou d'autres modifications apportées à l'opération.
- **Économies directement imputables** : Elles doivent également être valorisées financièrement afin que l'organisation puisse percevoir concrètement l'impact de la modification. Une réduction de 10 % des erreurs critiques, par exemple, pourrait se traduire par une diminution de 10 % des compensations offertes aux clients lorsque des erreurs ont été commises.

Gains en termes de revenu et autres avantages pour l'organisation

La mise en place de la famille de normes COPC CX aura également un impact sur les résultats d'autres domaines du centre de contact (en dehors des économies). Lorsque le centre est impliqué dans la génération de revenu, la création de leads, le recouvrement ou la rétention, il y aura un gain financier directement attribuable à travers les améliorations de performance. Il y a d'autres domaines pour lesquels l'amélioration de la performance sera difficile à traduire en gains financiers directs ; il s'agit d'avantages intangibles tels que l'amélioration de l'identification de domaines externes au centre de contact, ayant une mauvaise performance et impactant l'Expérience Client, la satisfaction du donneur d'ordres et/ou des clients.

Gains directs de Performance

Ventes : L'amélioration de la performance du niveau de Service (par la réduction du taux d'abandon), de la Qualité (en réduisant les annulations) et de l'Efficacité (en améliorant la disponibilité) généreront tous une amélioration de la performance des ventes.

La meilleure mesure en est l'amélioration du revenu net des ventes, qui découle directement ou indirectement d'une meilleure performance. Il est préférable de traduire le nombre d'unités vendues en revenu, à travers l'utilisation d'une valeur moyenne de vente ou, pour les abonnements et souscriptions, un revenu annuel produit.

- Si le centre réalise des opérations de vente ou de recouvrement, cela peut être mesuré en valeur financière de la performance améliorée.
- Si le centre génère des leads, alors cela doit être traduit en un revenu à l'aide d'un facteur de conversion et d'une valeur moyenne de vente.
- Pour les rétentions, le revenu conservé est calculé en fonction de la dépense annuelle attendue du client retenu. (Souvent une rétention n'est comptée comme telle que si le client est encore client après 90 jours)

Avantages intangibles

Loyauté / Augmentation de la Satisfaction et du Baisse du Taux de Résiliation / Diminution de l'Insatisfaction : Il est généralement difficile de chiffrer financièrement les améliorations de la Satisfaction et de l'Insatisfaction client générées par les opérations du Centre de contact.

Satisfaction client : Pour un PSE, l'amélioration de la Satisfaction Client est un avantage important et pouvant avoir un impact sur son revenu ; mais cela est moins tangible pour un centre interne.

Identification d'autres domaines sensibles dans l'organisation : En analysant les motifs de contacts des clients, il est possible d'identifier les points et moments de défaillance de la fourniture du produit ou service, y compris en dehors du centre de contact. Agir sur ces points peut permettre de réduire le volume des contacts et transactions, et donc les coûts du centre, mais également se traduire par une amélioration de l'organisation dans son ensemble.

Tournés vers l'Avenir : Orientation Stratégique

Le Comité des Normes COPC a décidé que toutes les normes de la famille de normes COPC seront mises à jour annuellement de manière synchronisée et auront la même numérotation, afin que les PSCs, PSEs et les OGFs aient la certitude de travailler en cohérence, pour répondre aux mêmes exigences.

- **La Norme COPC CX est modifiée périodiquement afin de refléter l'évolution du secteur.** Le secteur des opérations d'Expérience Client évolue rapidement et la Norme COPC CX en reflète les développements et en maintient les statuts en tant que définition globale de « l'état de l'art ». Les modifications apportées à la Norme COPC CX sont annoncées par le Comité des Normes COPC quand celles-ci ont été approuvées et incorporées. Il y aura un Standard avec trois versions.
- Types de modification :
 - Modifications de maintenance : Il s'agit de modifier ou compléter des interprétations et d'apporter des clarifications.
 - Modifications reflétant les changements de conditions et besoins du secteur. Ces modifications nous amènent à augmenter continuellement la portée (par ex. le taux d'adoption) et la rigueur (par ex., être un réel différentiateur opérationnel et financier) de la Norme COPC CX, et à maintenir son statut de référentiel global de « l'état de l'art » des pratiques et mesures de performance.

1.0 Leadership et Planification (400 Points)

La réussite à long terme d'une organisation dépend de la capacité de ses dirigeants à donner une orientation forte et à garantir que les pratiques opérationnelles soutiennent une performance réelle. La catégorie 1.0 se concentre sur la manière dont le PSC exerce un leadership approprié, et sur la manière dont ce leadership l'aide à atteindre ses objectifs. Elle prend également en compte la gestion de la catégorie 4.0 Performance.

1.1 Définir l'Orientation (100 Points)

L'établissement d'un « énoncé de direction » clarifie l'engagement de l'organisation envers les donneurs d'ordres, les clients les employés et aligne le comportement et les actions de chacun dans l'organisation sur ceux nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

1. L'énoncé de direction du PSC doit adresser l'Expérience Client et un ou plusieurs des éléments suivants:
 - a. Expérience Employés
 - b. Service
 - c. Qualité
 - d. Ventes (Revenu)
 - e. Coût
2. Le PSC doit garantir l'alignement des comportements de l'encadrement et des collaborateurs avec l'énoncé de direction.
3. Le PSC doit garantir une collaboration efficace de chaque service, et l'alignement de leurs objectifs et de leurs actions avec l'énoncé de direction ainsi que les uns avec les autres.

Meilleures Pratiques

- Réaliser des rappels simples, continus et rarement modifiés de l'Énoncé de Direction
 - Par exemple : messages sur fonds ou économiseurs d'écrans, affiches en salles de réunion (ou ailleurs), communications régulières des encadrants au sujet de l'Énoncé de Direction et des indicateurs qui s'y rapportent
- L'Énoncé de Direction est décliné de façon cohérente dans le système de primes, la formation, l'approche de la planification et la gestion des actions

Conseils d'Application

- Garantir que la plupart du personnel interviewé est capable de décrire l'Énoncé de Direction avec ses propres mots

1.2 Élaborer les Business Plans (100 Points)

Les Business plans définissent les actions à entreprendre pour atteindre les objectifs opérationnels qui soutiennent l'énoncé de direction.

1. Le processus du PSC pour le développement des Business plans annuels de l'entité et de chaque département doit intégrer l'analyse de/des :
 - a. Commentaires, informations et données clients.
 - b. Nouveaux canaux ou nouvelle technologie (par ex. digitalisation) permettant d'offrir une meilleure Expérience Client.
 - c. La conception des Parcours de Service et l'équilibre entre les canaux à prise en charge Humaine et à prise en charge Digitale, et l'impact de l'ensemble sur les coûts et l'Expérience Client.
 - d. L'Expérience Employés et les données relatives à l'implication du personnel.
 - e. Tous les indicateurs requis listés dans les Annexes 1, 2 et 3, pour identifier les échecs récurrents et les opportunités d'amélioration de la performance.
 - f. Le volume prévu de contacts à prise en charge Humaine et Digitale, et la capacité de l'infrastructure à les prendre en charge.
 - g. L'efficacité des parcours de service concernant la réponse aux attentes des clients finaux.
2. Le processus du PSC pour le développement des Business plans annuels de l'entité et de chaque département doit garantir que :
 - a. Les Business plans de l'entité et de ses départements sont cohérents et coopératifs – y compris à l'échelle de chaque canal de contact s'ils sont gérés par d'autres services.
 - b. Les managers et superviseurs connaissent et comprennent leurs niveaux de responsabilité dans la réalisation des actions décrites dans le Business plan.
3. Les Business plans annuels de l'entité et de chaque département doivent être documentés et chaque plan doit contenir :
 - a. **Des objectifs financiers quantifiés** : les objectifs d'amélioration de la productivité et de l'efficacité, d'augmentation du revenu, de réduction des coûts, ou la réalisation du budget peuvent être considérés comme des objectifs financiers.
 - b. **Des objectifs non financiers quantifiés** : les objectifs doivent être établis pour les indicateurs de la Catégorie 4.0 Performance, corrélés à l'énoncé de direction et au Business plan annuel de l'entité.
 - c. Pour chaque objectif non financier et financier quantifié, le PSC doit définir :
 - i. Les actions qui seront entreprises pour atteindre l'objectif.
 - ii. Les jalons pour mettre en place ces actions.
 - iii. Le(s) responsable(s) de la mise en place.

Meilleures Pratiques

- Il existe un format cohérent pour tous les plans, qui s'aligne sur l'énoncé de direction de l'entité
- Il existe un ensemble d'objectifs quantifiés en cascade pour les responsables de canaux, les conseillers, les superviseurs, les managers et directeurs, qui sont cohérents avec le Business plan annuel de l'entité. Par exemple :
 - Tableau de bord prospectif
 - Hoshin Planning
- Il est extrêmement difficile d'établir un Business Plan en « bottom-up »

Conseils d'Application

- Les objectifs personnels de chaque responsable peuvent être alignés avec les Business plans annuels des services si ceux-ci contiennent des objectifs quantifiés (financiers et non financiers) et précisent les actions à réaliser pour chaque objectif
- Établir des Business Plans annuels pour les services n'est pas nécessaire si l'entité est le seul service
- Avoir comme seul objectif un budget n'est pas conforme car cela ne permet pas de répondre aux exigences du 1.2.3.c
- Si les managers et les superviseurs ne connaissent pas les plans qui les concernent, cela indique que les plans ne sont pas totalement déployés dans l'entité

1.3 Fixer les Objectifs (100 Points)

En fixant des objectifs de performance élevés, une organisation établit des cibles pour chaque objectif, ce qui conduit à l'excellence de la performance et à l'amélioration continue.

1. Pour tous les indicateurs requis, les objectifs doivent être clairement identifiés et suffisamment de données doivent être fournies pour en discerner les tendances.
2. Les objectifs doivent être fixés à des niveaux de performance élevés ; sauf si ceux-ci sont en conflit avec l'énoncé de direction de l'entité.
3. Les données de référence doivent être mises à jour tous les deux ans.
4. Les objectifs doivent être révisés périodiquement. Lorsque la performance dépasse régulièrement l'objectif et qu'une amélioration continue permettrait d'améliorer la satisfaction client ou les résultats financiers, l'objectif doit être revu à la hausse.

Meilleures Pratiques

- Les indicateurs qui atteignent systématiquement l'objectif sont identifiés et examinés lors de la revue annuelle des indicateurs. Les objectifs en sont améliorés lorsque cela est en accord avec les objectifs stratégiques, commerciaux et financiers de l'entité
- Un objectif à 100% n'est pas réaliste (sauf pour certains KSPs spéciaux comme l'envoi du reporting aux Donneurs d'ordres)

Conseils d'Application

- Pour les certifications **initiales**, le PSC peut fixer des objectifs ne visant pas une performance élevée, s'il a établi un plan de déploiement permettant d'atteindre le niveau de référence. Il est attendu que ce plan atteigne les références de haute performance dans les 12 mois suivant l'audit de certification
- L'échelle de revue des objectifs la plus pertinente est annuelle (et peut faire partie du business plan). Il est déconseillé de modifier les objectifs trop fréquemment, sauf dans le cas d'un plan de déploiement visant à atteindre une meilleure performance
- Piloter des objectifs évolutifs basés sur la performance du trimestre précédent est une approche qui n'est ni conforme ni recommandée pour atteindre une haute performance

1.4 Analyser la Performance (100 Points)

Des examens réguliers des performances par rapport aux plans et aux objectifs de l'entreprise permettent à l'organisation de savoir si les objectifs sont atteints, quels indicateurs atteignent les niveaux visés et quelles actions sont nécessaires pour améliorer les performances.

1. Les objectifs et la performance (résultats) doivent être **connus** par le personnel concerné.
 - a. Cela implique que le personnel concerné comprenne la validité statistique des indicateurs utilisés, qui sont basés sur des échantillons. Cette compréhension doit inclure la connaissance du niveau de précision (intervalle de confiance) des résultats de performance de l'échantillon.
2. L'approche pour la revue des performances doit :
 - a. Inclure l'analyse mensuelle formelle de la performance des Business plans et objectifs pour tous les indicateurs requis.
 - b. Amener à la mise en place d'**actions** si les résultats sont inférieurs aux objectifs, et ces actions doivent résulter en une amélioration durable de la performance.

Meilleures Pratiques

- Réaliser une Revue Mensuelle d'Activité (MBR*) pour chaque activité :
 - Revue des résultats financiers, des indicateurs opérationnels et supports, des données de satisfaction client, des réclamations client et des remontées du personnel
 - Prise d'initiatives (structurées) d'amélioration lorsque nécessaire
- En complément des revues mensuelles, une Revue Trimestrielle d'Activité (QBR*) est réalisée par le Directeur du centre et les représentants des services supports clés (par exemple, les Ressources Humaines, l'Informatique, le Planning). Cette revue interne est réalisée avec la même rigueur qu'une revue trimestrielle avec le donneur d'ordres

*MBR = Monthly Business Review QBR = Quarterly Business Review

2.0 Processus (1360 Points)

Une excellente performance découle de la capacité du PSC à fournir de manière efficace, aux donneurs d'ordres et clients, des Parcours de Service optimisés qui répondent à leurs attentes. La Catégorie 2.0 Processus se concentre sur les processus clés liés au client clés (KCRP) et les processus supports clés (KSP) que le PSC utilise pour développer et fournir ses Parcours de Service. Elle se concentre également sur les mécanismes utilisés par le PSC pour, de façon quantitative, évaluer, entretenir et améliorer ces Parcours de Service afin de garantir qu'ils soient applicables et efficaces. Les items 2.17 à 2.23 s'appliquent uniquement aux PSEs et se concentrent sur la capacité des PSEs à gérer efficacement une organisation tierce pour répondre aux attentes des donneurs d'ordre et de leurs clients.

2.1 Collecter et Analyser les Informations Clients (80 Points)

Collecter et évaluer les informations obtenues des client, et mettre en place des actions appropriées permet à l'organisation de disposer des informations nécessaires pour améliorer l'expérience client.

1. L'approche structurée doit :

- a. Collecter les commentaires des clients concernant les produits et services, le support et les politiques client, les processus et procédures de tout élément de son Parcours de Service ou tout autre aspect de la gestion client sur n'importe quel canal à prise en charge Humaine ou Digitale utilisé par le donneur d'ordres.

Le PSC doit collecter les remontées clients issues des interactions avec les clients gérés dans le cadre habituel du service client. Il n'est pas nécessaire que le PSC sollicite ces informations d'une manière proactive.

Les sources d'informations peuvent être, sans s'y limiter : les réclamations, les informations captées lors des évaluations (monitoring), les enquêtes de satisfaction, l'analyse des détracteurs ou des clients insatisfaits, les commentaires reçus en frontline et les analyses de dialogues oraux ou de textes écrits.

[CS] Le suivi des réclamations liées à des violations de toute réglementation nationale ou fédérale doit être assuré par le PSC (c'est-à-dire la loi sur la protection des consommateurs, les violations de Bloctel (en France) ou des règles applicables au télémarketing). Lorsque cela est requis, les PSCs doivent enquêter sur les plaintes des clients qui allèguent des violations, et doivent suivre le temps de cycle de résolution des plaintes.

- b. Identifier les raisons pour lesquelles les clients contactent le PSC.

2. La satisfaction relative à l'expérience client doit être mesurée pour chaque parcours et canal de service au niveau du programme.
 - a. Pour le Parcours de Service, le PSC doit mesurer et piloter l'expérience globale des clients vis à vis du Parcours de Service, souvent à travers les différents canaux utilisées pour traiter leur demande (Voir item 2.3 *Analyser et Piloter les Parcours de Service*).
 - i. L'Expérience Client vis à vis des Parcours de Service doit être mesurée au moins tous les mois et être analysée au moins trimestriellement.
 - b. Au niveau de chaque canal, le PSC doit mesurer le niveau global de Satisfaction et d'Insatisfaction relatifs à l'Expérience Client associée à la transaction.
 - i. La satisfaction relative à chaque attribut qui est un facteur de la performance globale de l'expérience client.
 - ii. L'expérience client avec chaque canal doit être mesurée et analysée au moins tous les mois.
 - iii. Les données doivent être obtenues pour 80 % des programmes, donneurs d'ordres ou clients du PSC, tels que définis par les transactions ou les revenus.
 - c. **[F2F]** Les résultats de Satisfaction et d'Insatisfaction Client doivent être suivis et mesurés au niveau de chaque site et agrégés au niveau de la ville/région ou à tout autre niveau permettant d'identifier des modèles spécifiques ayant un impact sur la satisfaction et l'insatisfaction globales des clients. La satisfaction et l'insatisfaction des clients doivent être suivies pour tous les types de contacts avec les clients, y compris les demandes de réparation et de garantie.
3. Les informations collectées doivent être agrégées et le PSC doit identifier, quantifier et comprendre l'importance relative des facteurs ayant un impact significatif sur la Satisfaction relative à l'Expérience Client et sur les revenus ou la rentabilité de l'entreprise.
4. Le PSC doit mettre des actions en place sur les facteurs qui sont de sa responsabilité, et s'assurer que le donneur d'ordres reçoit les informations pouvant lui permettre de décider d'actions à son niveau.
5. Les moteurs de l'Expérience Client doivent être identifiés et utilisés pour développer les attributs qui sont inclus dans les enquêtes d'Expérience Client et les Erreurs Critiques Client (voir item 2.7 *Piloter la Qualité*).

Meilleures Pratiques

- Utiliser plusieurs analyses de régression pour évaluer les résultats d'enquêtes de satisfaction
 - En plus de la compréhension du niveau de satisfaction client, cela peut permettre de déterminer l'importance relative de chaque attribut pour les clients
- Les organisations très performantes utilisent des approches spécifiques de collecte et suivi des informations clients, pour les aider à identifier les points qui impactent le client et l'activité
 - Ces approches visent à identifier et qualifier les défaillances du service client, et à savoir pourquoi elles sont arrivées
- Les clients détracteurs (score NPS®) après un échange avec le service client font l'objet d'un appel de suivi
 - Il leur est demandé pourquoi ils ne recommanderaient pas l'entreprise, et les motifs exprimés sont agrégés et analysés, puis communiqués aux fonctions responsables
 - Plus de 85% des motifs exprimés sont liés aux services, produits, politiques, qui ne sont pas de la responsabilité du service client mais sont des vecteurs d'insatisfaction

Conseils d'Application

- Les organisations très performantes utilisent des approches spécifiques de collecte et suivi des informations clients, pour les aider à identifier les points qui impactent le client et l'activité
- Ces approches visent à identifier et qualifier les défaillances du service client, et à savoir pourquoi elles sont arrivées
- Les clients détracteurs (score NPS) après un échange avec le service client font l'objet d'un appel de suivi
- Il leur est demandé pourquoi ils ne recommanderaient pas l'entreprise, et les motifs exprimés sont agrégés et analysés, puis communiqués aux fonctions responsables
- Plus de 85% des motifs exprimés sont liés aux services, produits, politiques, qui ne sont pas de la responsabilité du service client mais sont des vecteurs d'insatisfaction

2.2 Concevoir les Parcours de Service et Processus Clés Liés aux Clients (80 Points)

Définir clairement les Parcours de Service que les clients entreprennent pour satisfaire leurs demandes de service garantit que ces parcours répondent aux attentes des clients.

1. L'approche structurée doit :
 - a. Identifier les parcours de service ayant l'impact potentiel le plus important sur le PSC, les donneurs d'ordres ou les clients.
 - b. Cartographier sous forme de plans ou de « cartes visuelles » les Parcours de Service identifiés au point 2.2.1.a, en détaillant les activités réalisées en contact direct avec les clients et celles qui ne le sont pas.
 - c. Garantir, pour les Parcours de Service impliquant l'utilisation de plus d'un canal, que l'Expérience Client est cohérente sur tous les canaux, à moins qu'il y ait une raison commerciale justifiant une différenciation..
 - i. Les informations et données clients pertinentes doivent être cohérentes et disponibles sur tous les canaux.
 - ii. Les résultats du même processus effectué dans chaque canal doivent être cohérents et prévisibles.
 - d. **[F2F]** Garantir que les Processus Clés (KCRPs) :
 - i. Prennent en compte le processus complet depuis l'entrée dans le lieu, l'acheminement vers la bonne file d'attente s'il y a différentes zones de service dans le lieu, ainsi que l'interaction avec le personnel du lieu, jusqu'au paiement et au départ.
 - ii. Indiquent comment gérer les circonstances exceptionnelles, comme une rupture de stock, et assurent le suivi des clients dont la demande de service ne peut être résolue sur place.
 - iii. Incluent les transferts vers et depuis le personnel de l'opération centrale de contact avec la clientèle et les systèmes de libre-service.
 - iv. Assurent la cohérence de l'expérience des clients lorsqu'ils contactent l'entreprise par le biais du centre de contact et les opérations de contact client en face à face.
2. Chaque KCRP doit inclure des procédures claires, ayant une forte probabilité d'atteindre :
 - a. Les exigences du donneur d'ordres, du client final et du PSC ; et
 - b. Les objectifs ou limites de spécification.

Meilleures Pratiques

- Considérez l'ensemble du parcours client lors de la conception des KCRPs
 - Adoptez le point de vue des clients - comportez vous comme un client
 - Au lieu d'observer les interactions avec les clients, examinez ce que le client doit faire avant et après l'interaction
 - Assurez-vous que tous les transferts du client (en temps réel) ou des transactions (en temps différé) ont été exhaustivement conçus
- Assurez-vous que les durées de cycles sont réalistes et permettent d'offrir une bonne Expérience Client
- Si les clients ne choisissent pas d'utiliser les canaux à prise en charge Digitale à leur disposition
 - Ne les contraignez pas en supprimant l'accès aux canaux à prise en charge Humaine
 - Faites en sorte de comprendre les causes profondes et de les corriger

Conseils d'Application

- Exemples de raisons commerciales expliquant les différences d'expérience entre les canaux :
 - Remboursements non autorisés en ligne jusqu'au retour des marchandises
 - Offres différentielles disponibles sur différents canaux
- Les différences doivent résulter d'une décision d'entreprise et non d'un manque de coordination
- COPC Inc. s'attend, lorsqu'un client tente de résoudre un problème en utilisant un canal mais n'y parvient pas, à ce que les informations concernant cette tentative soient clairement visibles sur les autres canaux
- Bien que non exigé, il est recommandé que :
 - Des procédures écrites soient en place
 - Des audits des processus soient menés après la réalisation d'action(s) corrective(s) sur les processus qui n'étaient pas maîtrisés
- COPC Inc. a constaté que des procédures peu claires concernant la gestion des exceptions ou des transactions hors normes sont une source fréquente de non conformité

2.3 Analyser et Piloter les Parcours de Service (80 Points)

Une analyse et une gestion continues des parcours de service sont nécessaires pour garantir que les Parcours de Service répondent effectivement aux besoins des clients.

1. L'approche structurée doit :
 - a. Identifier les défaillances du Parcours de Service, de la conception du produit ou d'autres facteurs générant des contacts non prévus avec les clients.
 - i. Examiner les défaillances des canaux et des liens entre les canaux dans les Parcours de Service.
 - b. Déterminer quels Parcours de Service peuvent être optimisés par l'automatisation, l'élimination, la simplification ou l'amélioration.
 - i. Comprendre l'impact sur les canaux et l'interrelation des Parcours de Service impliqués lors de l'optimisation des parcours de service.
2. Au moins une fois par an, le PSC doit analyser et évaluer les données recueillies ci-dessus et prendre les mesures appropriées pour améliorer les performances des Parcours de Service.
 - a. Si l'entité n'est pas responsable de l'ensemble du parcours de service, alors le PSC doit :
 - i. Comprendre comment son/ses opération(s) s'inscri(ven)t dans l'ensemble du Parcours de Service.
 - ii. Évaluer les impacts en amont et en aval du/des service(s) qu'il fournit sur les Parcours de Service.
 - iii. Fournir des informations aux unités opérationnelles concernées pour qu'elles mettent en place des actions.

2.4 Prévoir et Établir le Capacitaire (80 Points)

L'établissement d'un plan de capacitaire basé sur les prévisions de volumes de transactions, les durées moyennes de traitement et données d'improduction (shrinkage), garantit que l'organisation dispose des ressources nécessaires pour répondre à la demande.

1. **Prévisions** - Le PSC doit comprendre son historique en termes de volumes, durées moyennes de traitement et données d'improduction, et réaliser des prévisions tenant compte de ces informations pour chaque activité via canal à prise en charge Humaine (par ex., appels, emails, chat, réseaux sociaux).
 - a. Le PSC doit mesurer et gérer l'exactitude des prévisions, à travers les indicateurs requis en Annexe 2.
 - i. **[F2F]** Les indicateurs de Précision des Prévisions des Effectifs devraient être calculés par site pour les sites qui suivent le volume et le temps de traitement. Si le PSC procède à une mise en commun des sites, où les sites géographiquement proches partagent des ressources pour couvrir les absences et les vacances, la prévision sera faite pour l'ensemble du personnel.
 - b. **[Chat]** La compréhension de l'historique des volumes, de la DMT, et des données d'improduction (shrinkage) doit inclure la compréhension de l'historique de simultanéité.
 - c. **[BPO]** Si la production par heure est utilisée au lieu de la DMT, le PSC doit utiliser la production par heure au lieu de la DMT pour la prévision des ressources.
 - d. **[CS]** Il n'est pas nécessaire de suivre les schémas de réception des flux d'appels entrants, à moins que l'opération de contact client ne prenne des appels entrants (par exemple, ceux qui résultent de messages laissés après des appels sortants).
 - i. Il n'est pas nécessaire de suivre la Précision des Prévisions, sauf si le volume d'appels entrants est important.
 - e. **[F2F]** Le PSC doit s'assurer qu'il produit une prévision basée sur le trafic dans les emplacements, à minima pour ceux qui représentent 80% du volume de la clientèle. Pour les emplacements recevant un trafic plus important, ce trafic doit être prévu en fonction du type de visite client si l'emplacement offre plusieurs services (par ex. paiement, service, soutien, vente).

2. **Plan de Capacitaire** - Le PSC doit élaborer un/des Plan(s) de Capacitaire (en utilisant les calculs appropriés aux besoins de la demande, par canal, en considérant les types de transactions) pour déterminer le nombre de collaborateurs nécessaires pour traiter le nombre prévu de transactions.
- a. Le plan doit être créé assez longtemps à l'avance pour disposer du temps nécessaire au recrutement et à la formation de nouveaux collaborateurs.
 - b. **[Chat]** S'il est prévu que les conseillers traitent plusieurs transactions en simultanée, le plan de capacitaire doit intégrer la prévision de la simultanéité.
 - c. Le modèle doit intégrer les objectifs de Qualité de service ou de Durée de cycle, et les prévisions du 2.4.1 pour :
 - i. Les volumes de transactions.
 - ii. Les durées moyennes de traitement des transactions.
 - a. **[F2F]** Le temps de traitement des visites doit être intégré dans les prévisions, soit sur la base du temps réel pour les sites qui utilisent un système de suivi des clients, soit sur la base du nombre de clients par heure de présence pour ceux qui utilisent uniquement un compteur des passages.
 - iii. Données d'improduction / Shrinkage.
 - a. **[F2F]** Les données d'improduction comprennent généralement les absences et les vacances, ainsi que les périodes d'indisponibilité des conseillers des sites (par exemple, les périodes pendant lesquelles ils sont affectés à des tâches d'administration des sites, telles que la mise en rayon ou la gestion des stocks) et doivent être prises en compte dans les prévisions.
 - d. Les capacitaires doivent être établis en utilisant des données hebdomadaires ou quotidiennes.

Meilleures Pratiques

Prévisions

- Les organisations performantes s'assurent que les anomalies sont retirées des données historiques utilisées pour les prévisions
- S'assurent de disposer de suffisamment de données historiques pour prévoir les tendances et saisonnalités
 - L'utilisation de trop peu de données (par ex. trois ou quatre semaines) génèrera des prévisions imprécises
- Les prévisions sont basées sur :
 - Les données historiques
 - La prédiction d'événements uniques non saisonniers, par ex. des campagnes marketing
- Les entreprises ayant adopté les bonnes pratiques lissent leurs prévisions de DMT
 - Elles ne les modifient que sur des plages horaires ou des journées présentant des différences reproductibles ou explicables
- Prévoir la DMT et le Shrinkage au niveau quotidien et ne modifier la DMT ou le Shrinkage en fonction de l'heure de la journée que lorsque les différences sont importantes. Cela élimine la variation causée par les moyennes statistiques
- Analyser et améliorer la précision des prévisions des plannings en analysant la précision des prévisions sous-jacentes du Volume, de la DMT et du Shrinkage en tenant compte de l'impact sur l'activité et les clients ainsi que des limites statistiques
- Utiliser des approches de lissage pour déterminer des modèles intrajournaliers très précis, plutôt qu'un simple nombre de semaines/jours de moyennes
- De nombreux centres ont développé des approches de prévision plus précises que celles fournies par leurs :
 - Donneurs d'ordres (pour les centres externes)
 - Service marketing (pour les centres internes)
- Pour ces centres, le temps de réponse s'est amélioré en même temps que la précision des prévisions
- Les services de prévisions performants réalisent des analyses lorsque les hypothèses utilisées se sont révélées peu pertinentes. Les résultats sont utilisés pour améliorer les prévisions futures
- Mesurer la précision des prévisions au niveau mensuel n'est pas utile pour évaluer les performances opérationnelles, mais peut être utile pour réaliser un suivi financier

Meilleures Pratiques

Plan de Capacitaire

- Le capacitaire est établi au niveau hebdomadaire pour prendre en compte les demandes de congés généralement hebdomadaires
- L'établissement du capacitaire n'implique pas que le WFM et les Opérations. Cela devrait impliquer d'autres services par ex. le Recrutement, la Formation, la Finance, etc.
- Les PSC les plus performants utilisent des solutions automatisées de prévision des données, de dotation en personnel, de gestion en temps réel ou de routage intelligent, et évaluent fréquemment la qualité et l'efficacité des résultats et des décisions prises par le système, tout en veillant à ce que le personnel chargé de la gestion du système ait une compréhension approfondie de son fonctionnement
- Tenir compte du turnover prévu, des courbes d'apprentissage des nouveaux employés et des modèles d'arrivée lors de l'analyse du capacitaire. Il faut également tenir compte de l'impact du backlog et de l'effet transitoire des sur- et sous-effectifs dans les intervalles précédents
- L'improduction prise en compte pour établir le capacitaire comprend toutes les données d'improduction : vacances, pauses, maladies longue durée, turnover
- L'improduction prise en compte pour la planification est différente et n'inclut que les événements qui ne sont pas encore planifiés (absences imprévues, tâches hors ligne imprévues)
- Les pauses sont généralement planifiées et ne devraient pas être incluses dans l'improduction imprévue
- Les entreprises ayant adopté les bonnes pratiques contrôlent les paramétrages de leurs logiciels. A intervalle régulier (semestriel), ils vérifient la précision et l'intégrité des données sources saisies dans le modèle de prévision (comme l'improduction). Cela inclut la vérification des modèles opérationnels, pour garantir que les conseillers utilisent les logs correspondant à leurs activités

2.5 Planifier et Piloter le Temps Réel (80 Points)

La planification des ressources en fonction des volumes de transactions prévus sur les canaux à prise en charge Humaine et le pilotage efficace en temps réel garantissent une disponibilité suffisante des ressources pour atteindre les objectifs commerciaux.

1. **Planification** - L'approche de planification du PSC doit :

- a. Calculer le nombre de ressources nécessaires au niveau de l'intervalle approprié (en utilisant les calculs appropriés aux besoins de la demande pour chaque type de transactions traité).
- b. **[Chat]** S'il est prévu que les conseillers traitent plusieurs transactions en simultané, les données prises en compte pour la planification doivent intégrer la prévision de la simultanéité.
 - i. Lors de la planification des conseillers traitant du chat proactif, une prévision du taux de prise en charge par heure de la journée doit être incluse.
- c. **[BPO]** Le PSC doit aligner le capacitaire de ressources sur tous les schémas de transactions entrantes et sortantes, dans tous les Processus Clés (KCRPs) applicables, à une fréquence appropriée en fonction du ou des objectifs de temps de cycle.
- d. Créer un planning qui prenne en compte à la fois ses objectifs de qualité de service et de coût/efficacité, en minimisant la variation entre le nombre de ressources requises et le nombre de ressources disponibles sur chaque intervalle.
- e. Intégrer les objectifs de qualité de service et de durée de cycle, et les prévisions de :
 - i. Volume.
 - ii. Durée moyenne de traitement.
 - iii. Données d'improduction (shrinkage).
- f. Être basée sur les intervalles suivants :
 - i. Temps réel : intervalles de 30 minutes maximum.
 - ii. Temps différé : intervalles appropriés, selon l'objectif de durée de cycle.
- g. **[CS]** Les PSCs opérant des appels sortants doivent traiter à la fois les contacts entrants et sortants. Les besoins en matière de prévision et de demande de contacts sortants doivent être basés sur le volume des tentatives, le taux de connexion à l'interlocuteur approprié (Right Party Connect / RPC), la DMT, l'utilisation, etc.
- h. **[CS]** Le plan d'allocation de ressources doit être basé sur l'expérience du PSC (par exemple, sur une analyse du succès du programme (taux de contact) par heure de la journée, jour de la semaine et semaine du mois).
 - i. Les plannings doivent être mis en place comme prévus.

- j. Le PSC doit périodiquement (au moins chaque semestre) :
 - i. Évaluer ses pratiques de travail et de planification pour identifier ce qui limite sa capacité à planifier les ressources à hauteur des demandes.
 - ii. Modifier ses pratiques de travail et de planification afin de minimiser l'écart entre les exigences de la demande et les ressources disponibles.

2. Pilotage en Temps Réel - Le PSC doit utiliser une approche structurée pour :

- a. Agir au cours de la journée, lorsque la performance réelle est en écart significatif avec les hypothèses utilisées pour la prévision et/ou la planification (par ex. volumes et/ou DMT très supérieurs ou inférieurs aux niveaux prévus).
- b. Replanifier des ressources à court terme (par ex. au cours de la journée et/ou de la semaine) lorsque la situation n'est pas en cohérence avec les données utilisées pour créer le planning initial (par ex. si l'on s'attend à un absentéisme, une DMT, des volumes, etc. supérieurs à la prévision).
- c. Piloter l'adhérence au niveau des intervalles.
 - i. **[WAH]** Le PSC doit avoir une méthode pour communiquer en temps réel (par exemple Chat, messagerie instantanée, etc) avec les conseillers, pour piloter l'adhérence.
- d. Mesurer et gérer les indicateurs de pilotage temps réel requis, précisés en Annexe 2.
- e. **[CS]** Les PSCs doivent inclure les procédures et indicateurs garantissant que le numéroteur est piloté efficacement, ainsi que les procédures pour gérer le mix de transactions entrantes, sortantes, et en temps différé.

3. Allocation des flux de Transactions - Le PSC doit :

- a. Utiliser une approche structurée et documentée pour l'affectation des flux de contacts. (Cela peut inclure la distribution de flux entre plusieurs sites ou au sein des sites.)
- b. Acheminer les contacts vers les sites, files d'attente et conseillers spécifiques tel que spécifié dans l'approche structurée. Cela peut induire l'utilisation d'une stratégie de routage basée sur les profils ou compétences des conseillers, ou autre alternative telle que l'affectation en fonction des personnalités client / conseiller.
 - i. **[Gestion de Cas]** L'allocation de transactions peut inclure la réallocation de cas lorsqu'un titulaire de cas est absent.
- c. Lorsqu'il opère en environnement de file d'attente partagé, le PSC doit évaluer l'ensemble du réseau et la performance au niveau du site en temps réel, y compris si c'est approprié :
 - i. Traitement dans les délais : Qualité de service / Temps moyen avant décroché, Taux d'abandon, et Backlog (stock).
 - ii. Niveaux d'Occupation et/ou d'Utilisation.

Meilleures Pratiques

Planification

- Les organisations ayant adopté les bonnes pratiques ont établi des règles pour limiter le nombre d'intervalles sur et sous-staffés, dans le planning publié :
 1. "Moins de 15% des intervalles d'une journée peuvent être sous-staffés (effectif planifié comparé à l'effectif nécessaire)"
 2. "Moins de 10% des intervalles de la semaine peuvent être sous-staffés"
 3. "Aucun intervalle ne peut être sous-staffé de plus de 10 conseillers"
 4. "Aucun intervalle ne doit être sur-staffé de plus de 10 conseillers"
 - Cela peut constituer les règles qui soutiennent un énoncé de Direction qui se concentre fortement sur l'atteinte d'un haut niveau de Satisfaction Client et un peu moins sur la gestion des coûts
 - Le tableau précédent (écarts d'effectif) doit être revu et ajusté pour être conforme à ces règles
- Les entreprises ayant adopté les bonnes pratiques trouvent un équilibre entre :
 - L'édition de plannings trop en avance (qui ne permettent pas d'effectuer les changements fréquents dans ce métier)
 - Ou trop tardivement (qui est généralement un irritant pour les conseillers)
- Une pratique normale serait de publier les plannings deux à trois semaines en avance
- Afin de répondre à des exigences diverses, la planification la plus efficace repose sur un mix de collaborateurs à temps plein et à temps partiel
- De nombreuses organisations ont constaté qu'un mélange 1/3 de collaborateurs à temps partiel et 2/3 à temps complet est idéal pour la planification. Cependant, ceci doit être modélisé au niveau de chaque entité afin d'être validé en contexte
- Les organisations performantes utilisent différentes solutions de planification pour répondre aux besoins des clients. Les conseillers se voient proposer plusieurs options de semaines de 40h : 4 x 10h, 5 x 8h, 3 x 12h, du temps partiel, du temps partagé, etc.
- Des « bourses d'échanges » sont utilisées pour réaligner les plannings des conseillers avec les besoins de planification
 - Les bourses d'échanges peuvent être proposées régulièrement
 - L'attribution des choix de plannings aux collaborateurs devrait être basée sur leur performance dès que cela est possible (même s'il n'est pas nécessaire qu'ils soient planifiés du point de vue des volumes)

Pilotage en Temps Réel

- Avoir une réunion planning chaque matin pour faire le point :
 - 'Que s'est-il passé hier ? / Que pensons-nous qu'il se passera aujourd'hui ?'
 - Revue des backlogs et des priorités du Back office
- Décider d'actions préventives pour réaliser des ajustements de capacitaires pour mieux atteindre les objectifs
- Avoir une approche de planification structurée détaillant les actions pouvant être réalisées en réponse ou anticipation des difficultés habituelles (par ex. augmentation ou diminution de la DMT et/ou des volumes et/ou des données d'impression)
- Toute l'équipe intervenant sur la gestion en temps réel doit être formée à cette approche, et leurs compétences doivent être vérifiées

Meilleures Pratiques

Allocation des Transactions

- Les collaborateurs responsables de l'allocation de contacts doivent être formés au paramétrage et/ou à la déclaration des paramètres des changements
- Ils doivent également être formés à l'utilisation du logiciel WFM afin de garantir que les deux communiquent efficacement
- Développer et suivre une approche structurée pour allouer les transactions vers des sites, des files et des conseillers spécifiques. Cela peut impliquer l'utilisation d'une stratégie de routage basée sur les aptitudes ou les compétences des conseillers ou une alternative telle que l'appariement basé sur la personnalité

Conseils d'Application

Planification

- Il est typiquement non conforme de planifier sur une base fixe (par ex. chaque conseiller a le même planning tous les jours) si les modèles de réception des flux varient de manière significative en fonction des horaires ou des jours
- Il existe quelques exceptions à l'obligation prévue au point 2.6.1.d de minimiser la variation, pour les intervalles de 30 minutes. Par exemple, utiliser des intervalles de 60 minutes peut être plus approprié pour des contacts ayant des durées moyennes de traitement importantes

Pilotage en Temps Réel – Adhérence

- L'adhérence (2.6.2.c) peut être pilotée via l'Adhérence au Planning, le Respect du Planning, la Conformité au Planning, ou autre indicateur conçu pour démontrer l'adhérence au planning
- COPC Inc. constate fréquemment que le pilotage temps réel est principalement axé sur la gestion de l'adhérence. Cela ne peut être efficace que si l'activité de la journée correspond parfaitement à ce qui était prévu, ... ce qui n'arrive jamais.

Les pilotes temps réel doivent également se concentrer sur la gestion des indicateurs et des résultats (niveau de service, traitement dans les délais, backlog).

- Lorsqu'ils en ont l'autorité, rendre les encadrants terrain responsables des résultats de performance de leurs équipes
 - Cesser de juger l'encadrement le terrain sur des « activités » telles que la réalisation d'un certain nombre d'évaluations côte à côte

2.6 Gérer les Services IT (80 Points)

Les organisations conçoivent, entretiennent et améliorent en permanence les systèmes digitaux de contact direct et indirect d'accueil et d'assistance à la clientèle afin de fournir des niveaux de service élevés qui répondent aux attentes des clients tout en atteignant les objectifs commerciaux.

1. Le pilotage des services informatiques (IT) du PSC pour les systèmes digitaux de contact direct et indirect d'accueil et d'assistance à la clientèle doit intégrer les processus suivants :
 - a. Les processus de stratégie et de planification, incluant sans s'y limiter, la planification et l'alignement sur la stratégie commerciale, les prévisions, la budgétisation, le portefeuille de services et la gouvernance.
 - i. Les plans de gestion des services informatiques doivent être cohérents avec l'énoncé de direction du PSC et alignés sur les Business plans annuels définis au point 1.2.
 - b. Les processus de conception, développement et contrôle, incluant sans s'y limiter, les exigences de collecte, la conception, le développement, la gestion de projet, les tests, la mise en ligne et le support pendant la période transitoire.
 - i. Les tests d'acceptation utilisateurs doivent être effectués pendant le développement et après un changement important pour garantir que chaque système associé à un point de contact client prend en charge les clients avec précision et efficacité, comme prévu.
 - ii. Lors du développement de systèmes associés à des points de contact clients, le PSC doit procéder à une évaluation des risques liés aux problèmes potentiels susceptibles d'avoir une incidence négative sur la disponibilité du système, élaborer une redondance du service, ou une gestion des imprévus pour les problèmes les plus susceptibles de se produire.
 - c. Les processus de livraison, y compris, sans toutefois s'y limiter, fourniture / exécution, disponibilité, reporting, performance, capacité, sécurité et continuité.
 - i. Le PSC doit avoir une approche structurée pour prévoir l'activité future et calculer la capacité système requise afin de maintenir la disponibilité et le débit des systèmes associés aux points de contact direct avec les clients à des niveaux ciblés. Les prévisions doivent être établies suffisamment à l'avance pour permettre un déploiement efficace des capacités adéquates.
 - ii. Le PSC doit avoir une approche structurée pour monitorer l'utilisation des systèmes associés aux points de contact clients, et prendre des mesures pour maintenir la disponibilité et le débit du système aux niveaux ciblés.
 - iii. Le PSC doit avoir une approche structurée pour la formation continue des systèmes à prise en charge Digitale, y compris la pertinence des données utilisées pour la formation, afin d'augmenter la qualité et la précision.

- d. Les processus de résolution, y compris mais sans s'y limiter, la gestion des incidents et des problèmes.
 - i. Le PSC doit avoir un accord de niveau de service qui définit les délais de résolution des incidents cibles. Les objectifs doivent être compatibles avec la gravité de l'incident et avec l'énoncé de direction et les Business plans du PSC.
 - e. Les processus relationnels, tels que la relation commerciale et la gestion des fournisseurs (en utilisant les approches détaillées au 2.11 *Gérer les Prestataires et Fournisseurs Clés*).
 - f. Les processus d'amélioration continue intégrant les commentaires clients et de l'entreprise.
 - i. Pour tout problème identifié, le PSC doit utiliser son processus structuré de résolution de problème, tel que défini au 2.8 *Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue*, pour identifier les causes et résoudre les problèmes de performance, ainsi que pour améliorer l'ergonomie et la fiabilité de ses systèmes associés aux points de contact clients.
2. Toute technologie ou tout système destiné à être utilisé par les clients doit être conçu pour améliorer les interactions avec les clients.
- a. Les instructions et les invites doivent être conformes au langage intuitif et ne pas utiliser de termes propres à l'entreprise (par exemple, les clients doivent comprendre les termes utilisés par le système).
 - b. Le système doit permettre aux clients de récupérer des erreurs de saisie.
 - c. Les systèmes doivent permettre le transfert « sans couture » des questions sans réponse et des problèmes non résolus vers un conseiller pour traitement, s'il existe des canaux d'assistance à prise en charge Humaine en contact avec le client.
 - i. Le PSC doit suivre, analyser et mettre en place des actions concernant les raisons du transfert, au moins une fois par trimestre.
 - ii. Une approche structurée doit être utilisée pour identifier et traiter les résultats non désirés de toute technologie ou système, par exemple, le profilage involontaire.
 - d. Le PSC doit s'assurer que toutes les décisions autonomes prises par tout système sont accessibles pour examen.
3. Le PSC ou ses principaux fournisseurs doivent mesurer tous les indicateurs de gestion des services indiqués à l'Annexe 2.
4. Chaque processus IT doit avoir un propriétaire identifié (généralement un manager senior) ayant la responsabilité globale de la conception, du fonctionnement, de la performance et de l'amélioration de ce processus.
5. Les postes responsables de la configuration fonctionnelle, de la formation et du contrôle qualité des systèmes d'assistance digitale des points de contact client sont des postes KCR.

Meilleures Pratiques

- Les organisations très performantes ont leur propre centre de contrôle pour gérer la performance de leurs services à prise en charge Digitale, ou ont externalisé cette prestation
- Si la gestion des services à prise en charge Humaine et celle des services à prise en charge Digitale ne sont pas étroitement liées, il y a souvent des écarts importants entre les services offerts en ligne ou via systèmes de self-care, et les autres
- Ce point doit être coordonné avec soin par le processus de gestion du changement au 2.13 *Mettre en Œuvre et Contrôler les Changements*

2.7 Piloter la Qualité (80 Points)

Une approche efficace du pilotage de la qualité réduit les erreurs et améliore la cohérence, ce qui permet d'atteindre des niveaux élevés de résolution / traitement au premier contact et d'expérience client à moindre coût pour l'organisation. Cette approche a deux objectifs :

- (1) Permettre au PSC de mesurer la précision ou le taux de défauts d'un programme.
- (2) Permettre au PSC d'identifier les causes des défauts et de les adresser.

1. L'approche de pilotage de la qualité doit permettre au PSC de mesurer la précision ou le taux de défaut d'un programme. Cette approche doit garantir que :
 - a. Le nombre mensuel d'interactions à évaluer est établi pour chaque programme, en tenant compte des implications statistiques de la taille de l'échantillon.
 - i. **[Chat]** Si des chats proactifs et réactifs sont proposés, l'échantillon doit inclure les deux.
 - b. La méthodologie utilisée pour sélectionner l'échantillon d'interactions à évaluer ou contrôler est impartiale.
 - i. Si le PSC utilise un système pour réaliser le contrôle qualité (par exemple pour mesurer la qualité des interactions à prise en charge Digitale), il doit s'assurer que la méthode de sélection et d'échantillonnage est impartiale.
 - c. Lorsque des systèmes à assistance digitale sont utilisés, le PSC doit disposer d'une approche permettant d'examiner les décisions prises par ces systèmes.
 - d. La méthode de mesure de la qualité n'affecte pas les résultats (par exemple, une évaluation côte à côte peut influencer le comportement du conseiller et affecter le résultat de l'évaluation).
 - e. **Pour les processus relatifs aux contacts directs avec les clients**, la Précision des Erreurs Critiques Clients, la Précision des Erreurs Critiques d'Activité et la Précision des Erreurs Critiques de Conformité doivent être évaluées ou contrôlées distinctement pour les transactions des canaux à prise en charge Humaine et des canaux à prise en charge Digitale.
 - i. Le PSC doit définir les Erreurs Critiques Client en analysant les principaux moteurs de l'Expérience Client (voir item 2.1 *Collecter et Analyser les Informations Clients*).
 - a. **[F2F]** Les Erreurs Critiques Client relatives au traitement des clients sur place doivent être définies par une analyse des facteurs clés de l'Expérience Client des clients qui se sont rendus sur place.
 - b. **[BPO]** Lorsqu'il n'y a pas de contact direct avec les clients, le PSC doit s'assurer que les scores d'évaluation sont cohérents avec ceux fournis par le donneur d'ordres.
 - ii. Le PSC doit être en mesure de démontrer la relation, au niveau de l'attribut, entre le niveau d'Exactitude des Erreurs Critiques Client et les résultats des mesures de l'Expérience Client (voir le point 4.1 *Performance de l'Expérience Client*).
 - iii. Les Erreurs Critiques d'Activité doivent être corrélées à d'autres mesures de performance de l'entreprise (par exemple, le coût).

- a. **[Gestion de Cas]** Les Erreurs Critiques d'Activité doivent inclure l'application correcte des politiques et limitations de l'entreprise.
 - b. **[F2F]** Les Erreurs Critiques d'Activité des opérations comprenant une activité de Ventes doivent inclure au minimum les « offres qui n'ont pas été faites au moment approprié » et les « opportunités de vente manquées » (y compris les opportunités de vente incitative / upselling).
 - f. **[BPO]** Le PSC doit, au minimum, mesurer le taux de défaut des transactions à prise en charge Humaine et à prise en charge Digitale. Les défauts doivent être définis comme les défauts susceptibles d'avoir un impact matériel pour les clients ou l'entreprise.
 - g. **[CS]** Cela doit inclure des observations sur la performance du conseiller au niveau individuel en termes de lois nationales et/ou régionales et/ou sectorielles relatives au télémarketing et aux numéros de téléphone exclus (*Blotcel*).
 - h. **[F2F]** Il doit y avoir une mesure de la qualité globale du réseau de boutiques / emplacements, telle que mesurée par les évaluations mystères - il s'agit d'un indicateur au niveau de l'entité qui doit être rapporté au moins une fois par trimestre, mais cela ne signifie pas que chaque emplacement doit faire l'objet d'une évaluation mystère chaque trimestre.
2. Le PSC doit avoir une approche pour analyser les résultats de qualité afin de comprendre et identifier les causes fréquentes d'erreur. Cela doit inclure :
- a. L'agrégation des résultats d'évaluation afin d'identifier les causes fréquentes d'erreur.
 - b. Le PSC doit enquêter sur les causes de ces erreurs fréquentes en utilisant une approche corrective (voir le point 2.8 *Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue*) pour déterminer où et comment agir sur ces erreurs dans l'organisation.
 - i. **[BPO]** Lorsque des procédures internes de validation des données sont utilisées pour garantir la précision des transactions, le PSC doit s'assurer qu'elles permettent l'analyse des erreurs pour identifier les opportunités d'amélioration au niveau des processus ou pour coacher les conseillers de manière appropriée (voir item 3.5 *Évaluer et Coacher les Conseillers*).
 - c. Des mesures doivent être prises pour traiter les points identifiés.
3. L'approche de pilotage de la qualité du PSC doit garantir que les personnes réalisant les évaluations, ou les systèmes utilisés pour les contrôles qualité, sont efficaces et calibré(e)s pour garantir la cohérence.
- a. Les systèmes utilisés pour le contrôle qualité doivent être calibrés régulièrement afin de garantir qu'ils mesurent la qualité avec constance et précision.
 - b. Les personnes réalisant les évaluations doivent être formées, et l'ensemble des compétences minimales requises pour occuper leur poste doit être vérifié.
 - i. **[F2F]** Les personnes qui réalisent les “visites mystère” (en tant que visiteurs ou acheteurs) et les Managers des sites qui effectuent l'évaluation de l'équipe du site doivent être considérés comme des postes KCR et doivent être formés et vérifiés sur toutes leurs compétences et connaissances minimales applicables à leurs fonctions.

- c. Tous les collaborateurs réalisant des évaluations doivent être calibrés au moins trimestriellement à travers une approche quantitative permettant d'effectuer le calibrage au niveau de chaque attribut par rapport à une référence ou une jauge.
 - i. **[F2F]** Les personnes qui réalisent les “visites mystère” (en tant que visiteurs ou acheteurs) et les Managers des sites qui effectuent l'évaluation de l'équipe du site doivent être calibrés. Ces calibrages sont généralement réalisés en réel sur site. Il doit y avoir un calibrage pour chaque type d'évaluation, à travers un processus distinct, par ex. l'achat par un visiteur mystère ou l'évaluation de l'équipe sur site doivent avoir des critères de calibrages différents, ainsi qu'une référence ou jauge différente.
- d. Un échantillon de transactions ou d'interactions évaluées par les évaluateurs doit être réévalué en permanence pour assurer la cohérence avec la référence ou jauge.
 - i. **[F2F]** En face à face, cette exigence de réévaluation d'un échantillon de transactions ou interactions ne s'applique pas, du fait de la difficulté (voire de l'impossibilité) d'enregistrement des interactions.

Meilleures Pratiques

- Les organisations de haute performance sélectionnent des transactions permettant de tester efficacement les capacités d'évaluation des évaluateurs :
 - Comportant des Erreurs Critiques
 - Pour lesquelles le site dispose de remontées clients issues de l'enquête de satisfaction
 - Présentant des écarts sur des points problématiques lors des séances de calibrage (points sur lesquels on obtient difficilement une cohérence d'évaluation)
- Les séances de calibrage sont réalisées sur plusieurs transactions (3 ou plus)
- Quand un évaluateur est en écart lors d'une séance de calibrage, une sélection des transactions qu'il a précédemment évaluées est ré-évaluée afin d'estimer l'importance de l'écart constaté
- Un évaluateur qui réussit systématiquement un calibrage hebdomadaire est évalué toutes les deux semaines, puis tous les mois. En cas d'échec en session de calibrage mensuelle, on revient à un calibrage hebdomadaire
- Les évaluations réalisées par les évaluateurs non calibrés sont exclues, pour garantir l'intégrité des résultats

Conseils d'Application

- L'évaluation en côte à côte, lorsque le conseiller est conscient d'être évalué, ne peut pas être incluse dans le calcul de la qualité globale du programme
- Dans le cadre du contrôle qualité, il n'est pas nécessaire de donner un retour d'information au conseiller après l'évaluation. Il n'est pas non-plus exigé, dans le cadre du contrôle qualité, que l'identité du conseiller soit connue des évaluateurs
- Cela aidera les organisations pour lesquelles les évaluations à distance / non annoncées du conseiller ne sont pas autorisées pour des raisons de confidentialité du personnel
- S'il n'y a pas d'exigences réglementaires locales, nationales ou internationales applicables au programme, il n'est pas nécessaire que le PSC mesure ou gère le niveau d'Exactitude des Erreurs Critiques de Conformité
- Les évaluateurs qui sont en écart lors des revues de leurs évaluations (faites en continu) (2.7.3.d) sont soumis au même processus que s'ils avaient échoué en séance de calibrage

2.8 Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue (80 Points)

Les organisations qui utilisent une approche structurée pour identifier et résoudre la(les) cause(s) profonde(s) de faible performance mettent en place des actions qui améliorent les résultats.

1. Le PSC doit utiliser une approche de résolution de problème structurée qui permette de :
 - a. Définir le problème.
 - b. Analyser les données pour déterminer les causes.
 - c. Développer et mettre en place des solutions.
 - d. Suivre et évaluer les résultats.
2. Le PSC doit :
 - a. Appliquer cette méthodologie à tout indicateur affectant directement les clients, l'Efficacité ou le Coût, les Ventes, l'Expérience Client et l'Insatisfaction Client qui n'atteint pas les objectifs pendant les 3/4 de la période considérée.
 - b. Utiliser un processus de priorisation structuré pour privilégier la réalisation des actions d'amélioration ayant l'impact potentiel le plus élevé sur le PSC, le donneur d'ordres ou les clients.
 - c. Être capable de démontrer que la performance s'est améliorée en résultat des efforts d'amélioration réalisés dans le cadre de ce processus.
 - i. Le PSC doit avoir un minimum de trois exemples d'amélioration continue de la performance, résultant de l'application du processus et de la méthodologie d'amélioration continue, lorsque le PSC n'atteint pas les niveaux de performance requis pour 75% ou plus des indicateurs d'Expérience Client, Satisfaction Client, Service, Qualité, Ventes, Efficacité et Coût décrits à l'item 4.6 *Obtenir des Résultats*.

Meilleures Pratiques

- Les processus d'amélioration très structurés utilisent une méthode d'analyse exhaustive
- Les opérationnels et les fonctions supports ont une compréhension approfondie de cette approche :
 - Tous les collaborateurs sont formés à son utilisation
 - Lorsque des problèmes apparaissent, l'approche est mise en application
 - Il existe de nombreux exemples de son utilisation et de l'amélioration de performance
- Les PSC commencent par identifier une liste standard de « Facteurs causals » lorsque les indicateurs « CTQ » (critiques pour la qualité) n'atteignent pas constamment les objectifs (comme par exemple la DMT, les appels reçus ou l'absentéisme supérieurs aux prévisions)
- Par l'identification d'une liste standard de facteurs causals, ils peuvent :
 1. Économiser du temps, car les équipes n'ont plus à consacrer de temps à identifier ces facteurs (il faut généralement beaucoup de temps pour le faire correctement)
 2. Améliorer la probabilité que les équipes passent du temps à se concentrer sur les facteurs causals plutôt que d'aller directement à des solutions potentiellement moins efficaces
 3. Améliorer la probabilité que les équipes identifient les facteurs causals qui ont réellement le plus d'impact sur les indicateurs CTQ

Conseils d'Application

- Il appartient au management de déterminer les priorités
 - Là où c'est le cas, COPC Inc. a vu des équipes plus productives et des résultats améliorés
- Comme COPC Inc. l'a observé, les processus d'amélioration les plus génériques n'ont pas généré d'amélioration car ils n'ont pas d'exigence concernant l'analyse rigoureuse de données

2.9 Minimiser la Variation des Processus (60 Points)

Les organisations qui utilisent une approche structurée qui minimise la variation au sien des processus clefs (KCRPs) et des Parcours de Service obtiennent des processus plus cohérents et des parcours de service améliorés.

1. Pour les canaux à prise en charge Humaine, le PSC doit avoir une approche garantissant que les procédures de chaque KCRP sont accomplies :
 - a. Comme prévu.
 - b. D'une manière cohérente quels que soient les horaires et les équipes ; c'est-à-dire que le PSC doit minimiser la variation.
2. Pour les KCRP des canaux à prise en charge Humaine présentant une variation importante, le PSC doit démontrer qu'il peut améliorer la performance du processus, en partie, en utilisant le processus d'amélioration continue décrit à l'item 2.8 *Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue*. Dans le cadre de ce processus d'amélioration, le PSC doit :
 - a. Gérer la variation entre les conseillers exécutant le même processus.
 - b. Déterminer si des changements sont nécessaires pour améliorer le processus.
3. Le PSC doit procéder à l'audit formel de ses KCRPs.
 - a. Pour les canaux à prise en charge Humaine, cela doit être fait au moins une fois par an.
 - i. **[WAH]** Il n'est pas nécessaire d'aller au domicile du conseiller pour effectuer une évaluation détaillée de chaque KCRP. Cela peut être réalisé par une évaluation à distance en utilisant la capture d'écran.
 - ii. **[Gestion de Cas]** L'évaluation des performances du Parcours de Service doit comprendre l'audit de l'ensemble du Parcours de Service, y compris les escalades en temps réel, les escalades différées, la répartition des services et la gestion de l'ensemble du dossier.
 - iii. **[F2F]** Les audits de processus de bout en bout, ainsi que l'évaluation de l'ensemble de la visite du client sur un site, doivent également inclure les transferts entre les ressources du Centre de Contact et celles gérant les contacts en face à face avec les clients.
 - b. Pour les canaux à prise en charge Digitale, cela doit être fait au moins une fois par trimestre.
 - c. Les constatations d'audit doivent être documentées et communiquées aux personnes appropriées qui, à leur tour, doivent mettre en place des actions correctives pour agir sur chaque écart ou faiblesse identifié(e).
 - d. Les KCRP opérés par les prestataires sont également assujettis à cette exigence. Si le PSC ne peut pas effectuer le(s) audit(s), il doit récupérer et examiner les éléments prouvant (par ex., le rapport d'audit) que le prestataire les a réalisés avec le niveau de rigueur nécessaire, à la fréquence exigée.

Meilleures Pratiques

- Les responsables et superviseurs comprennent que la réduction de la variation est la clé de la capacité d'un processus. Ils mesurent et réduisent la variation :
 - Les processus et conseillers présentant des variations en termes de résultats de performance sont identifiés
 - Des mesures quantitatives de variation sont utilisées (par ex. déviation standard / écart type, CPK - mesure de capacité d'un processus-, Six Sigma)
 - Les mesures quantitatives de la variation comme le « VSF » sont suivies dans la Table F, par ex. pour la DMT
 - Les objectifs de mesures de variation sont définis a minima pour les indicateurs de Service, Qualité et/ou Coût et/ou Efficacité, pour les KCRPs les plus opérés et représentant au moins 50% des programmes, donneurs d'ordres ou clients du PSC en termes de volumes ou revenus
 - Les méthodologies pour réduire la variation et améliorer la performance moyenne sont mises en application
- Réduire la variation peut amener des améliorations significatives des performances du Service, de la Qualité, et de l'Efficacité
- Les capacités des processus peuvent être évaluées via les Audits de processus qui :
 - Suivent le processus de la première à la dernière étape. Cela peut impliquer de suivre les transactions à travers plusieurs KCRPs
 - Couvrent souvent plusieurs services au sein du PSC, y compris certains à l'extérieur de l'entité, ainsi que chez les fournisseurs clés
- Une bonne approche d'audit de processus :
 - Prend en compte le point de vue client
 - Observe le processus plutôt que de le questionner
 - Évalue plusieurs transactions pour chaque conseiller afin d'identifier les variations
 - Évalue plusieurs conseillers afin d'identifier la cohérence entre les moments et équipes
 - Prend en compte à la fois des nouveaux et des anciens conseillers
 - Note les mauvaises pratiques et procédures ayant peu de chance de répondre aux besoins des donneurs d'ordres ou des clients
 - Compare les observations avec les processus documentés afin d'évaluer s'ils sont opérés comme prévus

2.10 Gérer les Connaissances et Contenus (60 Points)

Une approche structurée de la gestion des contenus garantit que les clients et le personnel interne reçoivent des informations cohérentes et actualisées sur tous les canaux pour répondre à leurs besoins.

1. Le PSC doit avoir et utiliser une approche structurée pour la gestion des contenus, garantissant que les contenus utilisés par les clients, les conseillers ou les systèmes digitaux assistant les clients sont à jour, pertinents et précis. L'approche doit inclure des mécanismes pour :
 - a. Gérer la cohérence des contenus entre les canaux.
 - b. Identifier et prioriser les changements à effectuer (qu'ils soient exigés par le donneur d'ordres ou les clients ou générés en interne).
 - c. Évaluer à la fois l'exactitude et l'utilité des contenus à une fréquence appropriée à l'entreprise.
 - d. Veiller à l'efficacité des systèmes d'assistance digitale proposant des contenus pour les conseillers.
 - e. Permettre aux utilisateurs d'émettre des commentaires dans le cadre d'une amélioration continue de l'exactitude et de l'utilité des contenus.
 - f. Déterminer la méthode de réalisation des changements - mise à jour de la base de connaissance ou gestion des contenus des données des canaux à prise en charge Digitale, et la manière dont les conseillers doivent être informés ou formés sur les nouveaux contenus :
 - i. Comment les contenus et données seront mis à jour.
 - ii. Comment les conseillers seront informés, formés et vérifiés sur ce(s) nouveau(x) contenu(s).
 - g. Garantir que seul le personnel autorisé est en mesure de réviser les contenus.
 - h. Garantir que les contenus obsolètes ne sont pas visibles des conseillers ou des clients finaux, mais qu'ils sont conservés à des fins de suivi et de traçabilité ainsi que de gestion du contrôle de version.
2. Les postes responsables de la gestion de contenus sont des postes KCR.
3. Le PSC doit mesurer et piloter le respect du calendrier, l'exactitude et l'exhaustivité de la gestion des contenus, en utilisant tous les indicateurs appropriés en Annexe 2.

Meilleures Pratiques

- COPC Inc. considère que dans le métier des centres de contact, une gestion électronique est l'approche la plus efficace ; une gestion « papier » ne permettant pas de garantir l'exactitude et la mise à jour de l'information disponible, ni la suppression des contenus obsolètes
- Les PSC les plus performants mettent également en place des processus pour garantir que :
 - Les informations sont mises à jour de manière précise et dans les délais
 - Les conseillers prennent connaissance des informations au moment opportun (par ex. un PSC s'assure que chaque conseiller vérifie son intranet et ses e-mails lorsqu'il se connecte au début de sa session de travail et après le déjeuner)
 - Le conseiller comprend les nouvelles informations (par ex. quiz hebdomadaire)
 - « Alertes » formation régulières (par ex. adressées aux conseillers chaque semaine, accompagnées d'un quiz en ligne). Les superviseurs suivent les résultats afin de garantir que tous les conseillers passent les tests peu après réception de l'alerte
 - Il existe des tests récurrents pour revérifier les informations communiquées
- Les liens entre les contenus devraient permettre de prévoir les prochaines questions des clients ou celles qui y sont associées, en fonction des Parcours de service attendus
- L'approche de la gestion du contenu devrait fournir des analyses permettant d'identifier les domaines à améliorer dans la fourniture de produits et de services
- Le contenu doit être rédigé de manière à répondre à la question - et non pas simplement orienter le 'chercheur' vers un autre document, c'est-à-dire vers de longues politiques et procédures détaillées
- Le contenu doit contenir les dates de renouvellement automatique
- Les formulaires et modèles sont toujours accompagnés d'instructions
- L'ensemble de l'organisation utilise une gestion centralisée des connaissances et contenus, pour tous les canaux de contacts (traitement d'appels, traitement d'emails, réseaux sociaux, boutiques)
 - Les opérations, la formation, et l'équipe en charge des processus sont impliquées dans la création et/ou la modification de la base des connaissances et contenus
 - Un service identifié (Equipe de gestion des connaissances) gère les changements de la base de connaissances et contenus. Si ce service est extérieur à l'entité, il doit être considéré comme un fournisseur clé (c'est à dire qu'il existe un cahier des charges, et qu'une revue de performance est réalisée, etc.)
- Les délais et échéances sont clairs
 - Pour la mise à jour de la base de connaissances, les délais sont formellement convenus et suivis dans le cadre du 2.13 Mise en oeuvre et Changement
 - Les échéances de communication des changements aux équipes, ainsi que la vérification de leur compréhension de ces changements, sont également pilotées dans le cadre du 2.13
 - Un délai (limité) de passage des tests en ligne est établi et suivi lors des revues mensuelles de performance des conseillers

Conseils d'Application

- La gestion de la connaissance doit permettre d'éviter :
 - Les processus informels, (par ex : les superviseurs "en parlent" à leurs équipes)
 - Les retards de mise à jour des informations
 - La gestion désorganisée des informations et supports de référence
 - Les équipes non formées, ne sachant pas comment accéder à l'information disponible
 - Les mises à jour dont la consultation par les équipes n'est pas intégrée dans la routine quotidienne

2.11 Gérer les Prestataires et Fournisseurs Clés (40 Points)

La gestion efficace des prestataires et des fournisseurs clés garantit que les organisations support clés fonctionnent de manière optimale au profit de l'organisation et des clients qu'elle sert.

1. Le PSC doit avoir un énoncé documenté (comme un contrat, un accord de niveau de service ou une lettre d'engagement) de ses exigences pour chaque prestataire ou fournisseur clé.
2. Pour les prestataires, l'énoncé des exigences doit comprendre les éléments suivants :
 - a. Le type de support / service dont le PSC a besoin.
 - b. Prévisions de volumes et types de contacts.
 - c. L'évaluation de la performance du prestataire par le PSC, incluant les indicateurs et objectifs de performances clés.
 - d. Les exigences de Continuité d'activité en cas d'interruption de services.
 - e. Les exigences en termes de conformité légale et réglementaire.
3. Le PSC doit analyser la performance de ses prestataires et fournisseurs clés trimestriellement. Au moins une fois par semestre, le PSC doit adresser un commentaire formalisé (écrit) relatif à la performance à chaque prestataire et fournisseur clé.
4. Des plans d'action correctifs doivent être établis si la performance d'un prestataire ou fournisseur clé est en écart.

Meilleures Pratiques

- La mise en place de pénalités financières très strictes pour les fournisseurs de services de transport (employés) qui ne respectent pas les délais
- Des tableaux de bord formels avec de multiples composantes évaluées mensuellement
 - Des pénalités sont appliquées pour les mauvaises performances
 - Des primes sont versées pour les performances exceptionnelles
- Données trimestrielles formelles sur la satisfaction fournies par les utilisateurs internes (superviseurs et responsables de centre) des fournisseurs internes et externes

Conseils d'Application

- L'écueil le plus courant constaté par COPC Inc. est que les PSC ne prennent pas de mesures pour améliorer la performance des fournisseurs
- Les programmes formels "typiques" de gestion des fournisseurs sont généralement conformes s'ils sont appliqués à tous les fournisseurs clés et pas seulement aux fournisseurs de produits
- S'assurer que les fournisseurs internes (par exemple, les SI, les RH et la planification) et les fournisseurs de services (par exemple, les entreprises de recrutement) sont traités comme des "fournisseurs".

2.12 Établir des Plans de Continuité d'Activité (40 Points)

Les organisations les plus performantes élaborent un plan complet de continuité des activités pour faire face aux scénarios susceptibles de nuire aux opérations, afin que le personnel réagisse de manière appropriée et reprenne ses activités dans les délais prévus.

1. Le PSC doit réaliser une évaluation des risques pour chaque problème potentiel pouvant impacter la capacité du site à traiter les contacts sur chaque canal, et développer des plans d'urgence pour les problèmes ayant le plus de probabilité de survenir.
2. **Interruptions courtes** – Le PSC doit établir un plan documenté qui clarifie son approche en termes de continuité de service et d'intégrité de données pendant les interruptions allant jusqu'à six heures par exemple coupure d'électricité ou dysfonctionnement informatique ou des télécommunications, sur un ou plusieurs sites).
 - a. Si les plans de continuité de service incluent l'augmentation de trafic vers un site à prise en charge Humaine, alors ils doivent s'aligner de manière cohérente avec les approches de pilotage en temps réel et l'affectation de contacts dans des conditions anormales (voir item 2.5 *Planifier et Piloter le Temps Réel*).
 - b. Ces plans doivent être avoir fait leurs preuves en matière d'efficacité au cours des douze derniers mois, en situation réelle ou en conditions simulées.
3. **Perturbations longues** – Le PSC doit établir un plan documenté qui clarifie son approche concernant le redémarrage des opérations après un incendie, une catastrophe naturelle ou autre événement majeur ayant interrompu la fourniture du service durant plus de six heures. Ces plans doivent inclure des procédures pour :
 - a. Maintenir ou restaurer le service sur des sites existants ou alternatifs.
 - b. Assurer l'intégrité des données au cours de la transition.
 - c. Minimiser la durée d'interruption.
4. **[WAH]** Le plan doit tenir compte de la continuité des activités pour les problématiques qui touchent les conseillers travaillant depuis leur domicile (Work At Home).
5. L'approche de la récupération pour les interruptions courtes et les perturbations longues doit être bien comprise par le personnel concerné.

Meilleures Pratiques

- Identifier formellement chaque catastrophe ou interruption de service potentielle pour la localisation du site
- Développer une approche pour chaque catastrophe ou interruption de service potentielle (qui pourrait être "ne rien faire" si le risque n'est pas élevé)
- Définir clairement chaque étape de restauration
- Développer des plans intégrés - la technologie, les opérations et les RH sont intégrées dans leurs approches
- Tester les étapes de restauration pour s'assurer qu'elles fonctionnent
 - Organiser des pannes "simulées" chaque trimestre pour tester les plans et la connaissance qu'en ont les responsables

Conseils d'Application

- Des temps d'arrêt fréquents sont une indication de problèmes pour *Gérer les Prestataires et Fournisseurs Clés* (2.11) ou dans la *Performance des Processus Support Clés* (4.5)
- Le FSC n'est pas tenu de répondre à toutes les exigences des clients pendant les interruptions de courte durée.
- Il est conforme si les systèmes de bureau sont arrêtés pendant une interruption de service et que les informations/commandes sont prises manuellement.
- Si les transactions sont enregistrées manuellement dans le cadre de la procédure, il doit y avoir un processus défini pour saisir les données enregistrées manuellement une fois le système rétabli, afin de garantir l'intégrité des données.

2.13 Mettre en Œuvre et Contrôler les Changements (40 Points)

Une approche structurée de la mise en œuvre de changements majeurs doit aboutir à une Expérience Client sans faille et répondre aux exigences de l'organisation, du donneur d'ordres et des clients.

1. Le PSC doit avoir une approche structurée pour identifier les changements à venir.
2. Pour les changements majeurs relatifs aux (et/ou les nouveaux) produits, services, programmes ou exigences des donneurs d'ordres ou clients, ou systèmes, l'approche doit :
 - a. Définir les exigences et objectifs, nouveaux ou modifiés.
 - b. Identifier les Parcours de Service impactés.
 - c. Identifier les KCRP et KSP pertinents, les indicateurs associés requis par le donneur d'ordres, les clients et la Norme COPC CX, ainsi que les postes KCR et les compétences minimales associées.
 - d. Garantir que les modifications sont communiquées aux clients et aux postes KCR concernés précisément et au moment opportun ; ce qui nécessite une formation formelle du personnel KCR si les exigences de compétences minimales sont affectées.
 - e. Assurer que les processus sont conçus pour répondre aux exigences et aux objectifs.
 - f. Veiller à ce que les points de contacts clients soient soumis à des tests d'acceptation par les utilisateurs afin de s'assurer qu'ils fournissent aux clients le support attendu de manière précise et efficace.
 - g. Inclure un calendrier de mise en œuvre des exigences (par ex. installer une infrastructure, développer un programme ou un logiciel et des liens de données, recruter et former des ressources, et communiquer avec les clients).
 - h. Garantir la réalisation d'un audit assez tôt dans la mise en œuvre, afin d'assurer que les processus sont maîtrisés et pour vérifier que le produit, service, programme ou système répond aux exigences du donneur d'ordres, du PSC, des clients, et de la Norme COPC.
 - i. Recueillir et analyser les commentaires des employés afin d'améliorer le processus de mise en œuvre.
 - i. Suivre le respect des délais et démontrer que les jalons de la mise en œuvre ont été respectés.
3. Au cours de la mise en œuvre, le PSC doit :
 - a. Suivre la mise en place dans les délais des composants du programme.
 - i. Il est conforme de ne suivre que le respect des délais en fonction de la date convenue pour le lancement du programme.
 - b. Suivre la performance réelle et comparer les résultats aux objectifs de performance.
 - c. Identifier les causes contrôlables et incontrôlables lorsque les objectifs de performance ne sont pas atteints. Des actions doivent être réalisées pour adresser les causes contrôlables.
 - d. Établir un objectif pour le respect des délais qui soit cohérent avec l'énoncé de direction et le Business plan d'entité annuel du PSC.

Meilleures Pratiques

- COPC Inc. a vu des approches variées basées sur les besoins et les capacités des entreprises individuelles qui ont produit d'excellents résultats. En voici quelques exemples :
 - Un groupe de conseillers spécialisés et hautement qualifiés est chargé de "débuguer" un nouveau programme dans ses toutes premières étapes avant qu'il ne soit déployé auprès des conseillers "ordinaires". La principale responsabilité du groupe est le diagnostic et les exigences d'efficacité sont limitées
 - Toutes les nouvelles mises en œuvre sont gérées par une équipe de mise en œuvre centralisée qui :
 1. S'assure que toutes les mises en œuvre sont effectuées de manière cohérente
 2. Possède à la fois des compétences approfondies en gestion de projet et des compétences opérationnelles
 3. Continue à gérer les projets jusqu'à ce qu'ils soient stabilisés
 4. Le point de transition est défini par la réalisation d'un pourcentage prédéfini de mesures de performance
- En plus des indicateurs requis par la Norme COPC pour les PSC, COPC Inc. a vu des plans de mise en œuvre de programmes inclure les éléments suivants :
 - Des calendriers intégrés avec les jalons du client et du PSC
 - Des examens hebdomadaires formels de l'avancement des travaux avec tous les gestionnaires clés, y compris les gestionnaires du client DO
 - Des objectifs hebdomadaires de performance après le lancement pour les indicateurs critiques.
 - Des plans d'urgence complets en cas de non-respect des étapes clés
 - Un processus actif de résolution des problèmes profonds (RCA) qui se poursuit chaque semaine lorsque les indicateurs de performance clés ne sont pas atteints
 - L'approche de mise en œuvre est détaillée dans un manuel identifiant tous les rôles et responsabilités
 1. Comprend des formulaires pour obtenir les informations nécessaires auprès des clients et des fournisseurs clés
- Plan de projet avec durées et dépendances

2.14 Garantir la Conformité et la Confidentialité des Données (40 Points)

Les organisations établissent des procédures claires qui garantissent la conformité aux exigences réglementaires afin de protéger les données et informations sensibles et exclusives des clients.

1. Le PSC doit avoir une politique de conformité et de confidentialité documentée prenant en compte toutes les exigences légales et définissant :
 - a. Les données et informations des clients considérées par ces derniers comme sensibles et exclusives.
 - b. Comment la conformité aux exigences réglementaires internationales, nationales, étatiques et industrielles sera assurée.
 - c. Comment la vie privée des clients sera protégée.
 - d. **[CS]** Comment se conformer à toutes les lois et réglementations pertinentes liées au télémarketing, y compris la liste Bloctel (France).
2. Le PSC doit documenter ses procédures pour faire respecter la conformité et protéger la vie privée des clients, prenant en compte toutes les exigences légales applicables.
3. Le PSC doit vérifier que ces procédures sont mises en œuvre comme prévu et qu'elles garantissent efficacement la conformité et la protection de la vie privée des clients.
 - a. **[WAH]** Le PSC doit effectuer une évaluation des risques liés au respect de la vie privée et à la confidentialité des données et s'assurer que les risques identifiés pour les informations détenues ou accessibles à partir du domicile des conseillers sont sécurisées de manière adéquate afin de protéger les données et informations sensibles et exclusives des clients et du PSC.
4. Pendant les interactions avec les clients :
 - a. Toute violation des exigences de conformité ou de la politique de confidentialité sur les canaux à prise en charge Humaine doit être considérée comme une erreur critique.
 - b. Le traitement des clients par des canaux à prise en charge Digitale doit garantir que les exigences de conformité et les politiques de confidentialité des données sont correctement mises en œuvre.

2.15 Collecter des Données Intègres (40 Points)

Les organisations disposant de données et d'informations appropriées et fiables parviennent à identifier les actions nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux.

1. Pour tous les indicateurs requis, le PSC doit garantir que les données :
 - a. Sont **collectées**.
 - b. Sont **intègres**. Toutes les données doivent être :
 - i. *Pertinentes : reflètent ce qui doit être mesuré d'après l'exigence.*
 - ii. *Objectives : la méthodologie utilisée pour recueillir les données n'est pas biaisée.*
 - iii. *Exactes : numériquement correctes et non trompeuses.*
 - iv. *Représentatives : reflètent la donnée globale sous-jacente.*
2. Les rapports doivent être mis à la disposition du personnel concerné.

Meilleures Pratiques

- Lors de l'utilisation de graphiques et diagrammes, s'assurer qu'ils sont correctement présentés :
 - Correctement étiqueté
 1. Les axes sont documentés
 2. Les titres sont clairs
 3. Les légendes sont présentes, lisibles et descriptives.
 4. Les points exceptionnels sont expliqués
 - Inclure des objectifs et des indications sur la manière dont les bonnes performances devraient évoluer.
 - Utiliser des échelles appropriées
 - Utilisez le meilleur type de graphique pour illustrer les données.

2.16 Contrôler l'Implémentation de la Norme COPC CX (40 Points)

Un examen complet du cadre de la norme COPC CX permet à l'organisation de se concentrer sur les domaines qui doivent être abordés pour atteindre des niveaux de performance élevés.

1. La revue de la Norme COPC CX doit au minimum :
 - a. Être réalisée annuellement.
 - b. Évaluer la conformité à toutes les exigences de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact.
 - c. Générer des résultats qui incluent des preuves documentées de « conformité » et « non-conformité » à la Norme COPC CX pour les Centres de Contact et des opportunités d'amélioration à la fois pour les processus et pour la performance.
2. Le PSC doit mettre en oeuvre des actions correctives sur les points de non-conformité.

Meilleures Pratiques

- Les contrôles sont menés au niveau de la ligne d'activité. Ils sont axés sur les performances et la conformité
- Une équipe de base bien formée qui :
 - Est objective (basée sur les faits)
 - Est rigoureuse en matière de conformité (détaillée)
 - Se concentre sur l'établissement de solutions lorsque des non-conformités sont constatées
 - Assure la cohérence des processus sur plusieurs sites
- Les audits sont réalisés :
 - Au moins tous les six mois
 - Dans les 90 jours et plus suivant l'audit réalisé par COPC®
- Les résultats des audits sont bien documentés (par exemple, en remplissant l'Outil d'Évaluation COPC®) et le suivi des actions est complet et rapide
- Le suivi des déficiences et des actions requises est complet et opportun
 - Élaboration d'un registre des mesures correctives à prendre
- Un audit de suivi est effectué pour s'assurer que les actions correctives sont mises en œuvre avec succès

Conseils d'Application

- Si le PSC utilise plus d'un système qualité (par exemple la Norme COPC CX pour les Centres de Contact et ISO)
 - Il est judicieux d'utiliser un seul processus d'audit interne combiné
 - Attention : l'audit interne ISO est essentiellement un audit de la documentation, et pour satisfaire aux exigences de la Norme COPC CX, le PSC doit examiner les performances et la manière dont les processus et les approches sont déployés et utilisés
- Les PSC combinent souvent le Contrôle de l'Implémentation de la Norme COPC CX avec les exigences d'effectuer des audits de processus pour tous les KCRP (exigence 2.9.3) et la vérification de l'efficacité de leurs procédures de Conformité et de Confidentialité (exigence 2.14.3)

2.17 Gérer le Processus de Ventes PSE (40 Points)

Une approche structurée pour développer et qualifier les perspectives d'activité commerciale avec de potentiels nouveaux clients devrait générer des revenus pour l'organisation.

1. L'approche doit comprendre :
 - a. Un processus de développement de nouvelles activités ou de nouveaux marchés que le PSE applique à toute nouvelle opportunité commerciale potentielle :
 - i. Le PSE doit définir les marchés et services cibles sur lesquels il souhaite concentrer son développement. Cela doit être cohérent avec l'énoncé de direction et sa stratégie globale.
 - ii. Les marchés cibles doivent être connus et compris par tout le personnel commercial du PSE.
 - iii. Le PSE doit définir ses exigences relatives aux nouvelles activités – les facteurs utilisés pour prioriser les opportunités de croissance et décider de celles qu'il tentera de concrétiser.
 - iv. Avant que les propositions relatives à de nouvelles activités ne soient soumises aux donneurs d'ordres, elles doivent être approuvées par les fonctions qui implémenteront le(s) service(s) si l'offre est acceptée.
 - b. L'image et le profil affichés par le PSE en externe (sites web de la société, matériel marketing, etc.) doivent être en cohérence avec le processus de développement de nouvelles activités / nouveaux marchés.
2. Il doit y avoir un examen annuel des :
 - a. Opportunités gagnées ou perdues.
 - b. Offres de services pour garantir leur adéquation et compétitivité sur le marché.
 - c. Services nouveaux ou émergents, qui pourraient être intégrés dans l'offre globale.
3. La revue annuelle doit être mise à profit pour effectuer d'éventuels ajustements du processus de développement commercial.

Meilleures Pratiques

- Examen approfondi des forces, faiblesses et opportunités des PSE, et analyse du potentiel de volume et de marge des marchés cibles
- Les clients internationaux sont gérés par un seul groupe de vente coordonné qui est chargé de transmettre toutes les réponses aux demandes de renseignements et aux appels d'offres de ce client
- Un architecte de solutions est dédié à chaque opportunité et est chargé de déterminer ce qui est nécessaire et de déterminer le ROI de l'opportunité
- Réaliser des analyses rétrospectives avec les clients sur les contrats obtenus et sur les contrats perdus afin de comprendre ce que le client apprécie

2.18 Répondre aux Demandes / RFX (40 Points)

Une approche structurée pour répondre aux demandes d'informations, demandes de cotations et appels d'offres a plus de chances d'aboutir à un résultat positif.

1. L'approche doit comprendre un processus de décision formelle pour déterminer si le PSE va répondre à l'appel d'offres. Cela doit être basé sur :
 - a. La cohérence du service potentiel avec l'orientation stratégique du PSE, son énoncé de direction, et les exigences et critères de développement de l'entreprise.
 - b. L'expérience du PSE avec les services ou types de services demandés par le donneur d'ordres.
 - c. La capacité du PSE à pouvoir répondre aux exigences et délais du donneur d'ordres.
 - d. Une évaluation du ROI (Return On Investment - retour sur investissement) et des marges prévus.
2. Le développement de la réponse doit inclure :
 - a. Assigner la réponse à un responsable pour garantir son envoi dans les délais imposés par le donneur d'ordres.
 - b. Réunir l'expertise nécessaire pour fournir une assistance technique pertinente à l'élaboration de la réponse, notamment Systèmes d'Information, Ressources Humaines, Opérations, Formation, Finance, Reporting et Gestion des informations.
 - c. Adresser des questions au donneur d'ordres sur les points imprécis de la demande ou de l'appel d'offres, et participer à toute activité de suivi organisée par le donneur d'ordres (ex. : conférence téléphonique pour répondre aux questions du PSE).
3. Le PSE doit mesurer et piloter tous les indicateurs listés à l'Annexe 2 pour « Répondre aux Demandes ».

2.19 Intégrer de Nouveaux Donneurs d'Ordres, Services, et Programmes (60 Points)

Une approche structurée pour la mise en œuvre d'un nouveau donneur d'ordres ou d'un nouveau programme ou service d'un donneur d'ordres permet un démarrage efficace.

1. L'approche doit comprendre la compréhension des besoins et exigences du donneur d'ordres :

- a. Le type de service et de support demandés.
- b. Les volumes et types de transactions anticipés.
- c. Les indicateurs et objectifs de performance clés du donneur d'ordres.
- d. Les modes de paiement prévus au contrat.
- e. Les exigences relatives au reporting et à la facturation.
- f. Les dates cibles de mise en place, et les jalons du projet.

2. Le PSE doit :

- a. Négocier les termes et conditions du contrat.
- b. Ébaucher et finaliser les contrats requis et les documents annexes (Cahier des charges, indicateurs et niveaux de service, etc.)
- c. Élaborer un plan de mise en œuvre et gérer l'implémentation de programmes et de services clients nouveaux ou modifiés, comme le prévoient les exigences en matière de gestion des changements majeurs de la rubrique 2.13 *Mettre en Œuvre et Contrôler les Changements*, en particulier les sous-rubriques 2.13.2.b-h.

Meilleures Pratiques

- Une équipe de spécialistes chargée de négocier les détails du cahier des charges, de finaliser le contrat et d'élaborer le plan de mise en œuvre
 - Cette équipe est responsable de la performance du nouveau service jusqu'à ce qu'il soit stabilisé et atteigne les objectifs
- Une équipe de gouvernance contrôle tous les nouveaux clients et programmes peu après la mise en service pour s'assurer que la mise en œuvre répond à toutes les exigences du client et du PSE et que les objectifs financiers ou présomptions de revenus et de marges sont corrects

2.20 Clôturer la Relation avec les Donneurs d'Ordres (60 Points)

Une approche structurée pour mettre fin ou clore un programme, un service ou une relation avec un Donneur d'ordres permet de répondre aux exigences du Donneur d'ordres et de l'organisation..

1. L'approche doit inclure un plan de sortie qui comprenne :
 - a. La révision et l'analyse de tous les contrats et accords applicables, ainsi que des factures et paiements en attente.
 - b. L'élaboration, avec le donneur d'ordres ou l'OGF, d'une stratégie de sortie adossée à des dates cibles et précisant la manière dont les opérations vont être gérées durant la période comprise entre l'annonce de l'arrêt et la clôture de l'activité.
 - c. L'élaboration des communications requises (par ex. échanges officiels avec le Donneur d'ordres, les équipes, les fournisseurs clés, les actionnaires).
 - d. L'élaboration d'un plan de redéploiement du personnel employé sur le programme.
 - e. L'établissement d'un calendrier pour les activités et jalons clés.
 - f. La mise en place d'actions correctives lorsque les étapes importantes ne sont pas respectées (notamment l'obtention d'un accord du donneur d'ordres ou de l'OGF sur toute modification de date).

2.21 Gérer la Relation avec les Donneurs d'Ordres (80 Points)

Une approche structurée de la gestion des relations avec les Donneurs d'ordres devrait se traduire par une plus grande satisfaction de ces derniers, une diminution des plaintes et, éventuellement, des activités supplémentaires.

1. L'approche doit comprendre la désignation d'un ou plusieurs Responsables des relations avec les donneurs d'ordres (Responsable de compte), pour chaque donneur d'ordres.
 - a. Le Responsable de compte est un poste KCR et les exigences des items 3.1 Définir les Postes, 3.2 Recruter et Embaucher, 3.3 Former et Développer, 3.4 Vérifier les Compétences et Connaissances et 3.6 Piloter la Performance du Personnel, doivent être appliquées à ce poste.
 - b. Les compétences minimales pour ce poste doivent inclure, sans s'y limiter, la connaissance des attentes du donneur d'ordres, des clauses contractuelles et du cahier des charges.
2. Un processus selon lequel le PSE obtient du donneur d'ordres les informations nécessaires à la réalisation des services, ces informations comprendront :
 - a. Les informations relatives aux produits et procédures, pour la formation des conseillers.
 - b. La transmission anticipée des prévisions de volumes pour tous les types de transactions ou des informations relatives aux exigences de capacitaire si les prévisions et le capacitaire sont réalisés par le Donneur d'ordres.
 - c. Les modifications et mises à jour des contenus disponibles dans les bases de connaissances ou de toute autre information à laquelle les conseillers doivent avoir accès pour remplir leur rôle.
 - d. Des reportings réguliers et dans les délais pour toute performance du PSE suivie par le Donneur d'ordres, par ex. : Satisfaction et Insatisfaction Client, si les enquêtes sont réalisées par le Donneur d'ordres)
 - e. Des informations régulières et dans les délais concernant les performances de tout KSP ou KCRP opéré par le Donneur d'ordres, par ex. : Disponibilité du système pour les systèmes gérés par le Donneur d'ordres.
3. Une revue commerciale, régulière et formelle, doit être réalisée avec chaque donneur d'ordres. Elle doit avoir lieu au moins une fois par trimestre (QBR), et doit inclure :
 - a. L'analyse formelle des performances du PSE en termes d'atteinte des objectifs et de respect des exigences du cahier des charges.
 - b. Un examen et une discussion trimestriels autour des changements prévus au niveau du donneur d'ordres ou du programme.
 - c. Le suivi des actions correctives afin de garantir qu'elles sont mises en place (basées sur une analyse de causes racines) lorsque les performances n'atteignent pas les objectifs, et qu'elles génèrent une amélioration des performances.

Satisfaction Donneur d'ordres

4. Le PSE doit quantifier au niveau du programme et à travers plusieurs programmes pour un Donneur d'ordres :
 - a. La Satisfaction globale.
 - b. La Satisfaction relative à des attributs spécifiques (par ex. réactivité, précision, respect des délais).
5. La Satisfaction doit être mesurée et analysée au moins trimestriellement.
6. Le PSE doit évaluer la Satisfaction de tous les membres de l'équipe du Donneur d'ordres qui ont :
 - a. Une influence significative sur la relation du PSE avec le Donneur d'ordres.
 - b. Des interactions importantes avec le PSE.

Insatisfaction Donneur d'ordres

7. On considère comme une réclamation du donneur d'ordres tout commentaire négatif (reçu en direct lors d'un échange ou d'une réunion, ou par téléphone, email, fax, courrier, etc.) relatif à n'importe quel aspect des produits, services, équipe, ou conseillers du PSE.
 - a. Les réclamations et autres données d'insatisfaction du donneur d'ordres doivent être :
 - i. Collectées en continu
 - ii. Suivies et enregistrées par cause ou symptôme
 - iii. Analysées trimestriellement.
 - b. Le PSE doit prendre des mesures correctives pour toutes les réclamations du Donneur d'ordres.
 - i. Il doit y avoir un processus de réponse à chaque réclamation.
 - ii. Ce processus doit inclure le suivi des indicateurs « Réponse dans les délais » ou « Résolution dans les délais ».
 - iii. Le PSE doit enquêter et mettre en place des actions pour agir sur les causes les plus courantes de réclamations, en utilisant l'approche détaillée à l'item 2.8 *Piloter les Actions Correctives et l'Amélioration Continue*.

Meilleures Pratiques

- En plus des revues trimestrielles habituelles (QBR), une évaluation annuelle est effectuée par un groupe au sein du PSE, mais extérieur à l'entité, pour s'assurer que les exigences du client et du PSE sont respectées et que les objectifs financiers sont atteints. Si ce n'est pas le cas, des mesures correctives sont prises
- Le PSE et le client alternent les lieux où se déroule le QBR entre les bureaux du client et le site du PSE afin d'assurer une bonne participation des cadres supérieurs

2.22 Fournir des Reportings aux Donneurs d'Ordres (40 Points)

Une approche structurée pour rendre compte des performances aux clients garantit que les rapports sont précis et fournis en temps voulu.

1. L'approche pour la fourniture des rapports de performance (reportings) aux Donneurs d'ordres doit comprendre :
 - a. La détermination :
 - i. Des données de performances du PSE et des éventuelles autres informations à rapporter (voir item 2.19 *Intégrer de Nouveaux Donneurs d'Ordres, Services, et Programmes*).
 - ii. Du format, de la fréquence et des destinataires de chaque rapport.
2. La mesure et le suivi de tous les indicateurs requis à l'Annexe 2 pour le Reporting de la Performance aux Donneurs d'Ordres.
3. Au moins une fois par an, la revue avec chaque Donneur d'ordres de ses besoins et exigences en termes de rapports, afin de garantir que les rapports fournis y correspondent.

2.23 Facturer les Donneurs d'Ordres (40 Points)

Une approche structurée visant à produire des factures précises et adressées dans les délais aux Donneurs d'ordres devrait permettre de recevoir les paiements plus rapidement.

1. L'approche doit comprendre :
 - a. Un calendrier permettant la production des factures le plus rapidement possible après la fin d'une période.
 - b. Un planning pour chaque donneur d'ordres dont les services sont facturés, associé à la base / aux modalités de calcul du paiement dû.
 - c. La compréhension du mécanisme d'application et de calcul des pénalités et des bonus.
 - d. Les informations relatives au calcul de tout frais supplémentaire encouru par le donneur d'ordres.
2. Le PSE doit mesurer et piloter tous les indicateurs listés à l'Annexe 2 pour la Facturation des Donneurs d'ordres.

3.0 Personnel (600 Points)

Pour atteindre les objectifs et améliorer les niveaux de performance, il faut disposer de ressources qualifiées, informées et motivées. La catégorie 3.0 exige que les PSCs aient des approches de gestion des ressources qui permettent à tout le personnel de fournir des produits et services de qualité de manière efficace et efficiente.

3.1 Définir les Postes (60 Points)

Définir clairement les compétences et les connaissances requises pour occuper un poste clé lié aux clients (KCR) permet d'obtenir de bons résultats et de motiver le personnel.

1. Pour chaque poste KCR, le PSC doit prouver que les compétences et connaissances minimum requises sont appropriées pour le poste et couvrent toutes les compétences et les connaissances nécessaires pour prendre le poste, et pas simplement celles requises pour être recruté à ce poste.
2. Les compétences et les connaissances minimum requises pour prendre le poste doivent être vérifiables (voir 3.4 *Vérifier les Compétences et Connaissances*).
3. Les postes KCR doivent inclure, sans s'y limiter, les conseillers, les superviseurs de conseillers, le personnel chargé du contrôle qualité ou des transactions des conseillers et des systèmes d'assistance Digitale, le personnel chargé de la formation des conseillers et des systèmes d'assistance Digitale, le personnel de l'équipe WFM (prévisionnistes, planificateurs et gestionnaires en temps réel), le personnel chargé de la création et de la mise à jour des contenus, le personnel chargé du recrutement des conseillers et les responsables des relations avec les Donneurs d'ordres.
 - a. **[F2F]** Les postes KCR comprennent les conseillers en boutique, tout le personnel d'accueil du magasin, les contrôleurs d'inventaire sur site et les responsables de site.
4. Les compétences minimum des conseillers traitant des appels doivent inclure, sans s'y limiter, la capacité à utiliser le système téléphonique, la capacité à utiliser le système informatique, les compétences en matière de dactylographie/clavier, les compétences en matière de service client, la vente et la génération de leads, la connaissance des produits et des procédures.
5. Les compétences minimum pour le traitement des emails, le Chat et la correspondance écrite des conseillers doivent inclure, sans s'y limiter, des compétences rédactionnelles.
 - a. **[Chat]** Les compétences minimum des conseillers Chat doivent requérir des vitesses de frappe plus rapides et la capacité à effectuer plusieurs tâches à la fois pour gérer efficacement des sessions simultanées.
6. Les compétences minimum des superviseurs doivent englober, sans s'y limiter, la connaissance des exigences des Donneurs d'ordres et des clients et la capacité à délivrer un coaching efficace.
 - a. Si les superviseurs doivent utiliser ou contribuer au processus de définition et mise en place d'action corrective et d'amélioration continue, la connaissance de ce processus doit être incluse dans leurs compétences minimum.
7. Les compétences minimum des responsables des relations avec les Donneurs d'ordres doivent inclure, sans s'y limiter, la connaissance des exigences du/des Donneur(s) d'ordres et des conditions du/des contrat(s) ou du/des cahier(s) des charges du/des Donneurs d'ordres.

Conseils d'Application

- Les descriptions de postes et les offres de postes, telles qu'elles sont habituellement écrites, ne sont pas conformes
- Attention à ne pas identifier trop précisément les compétences requises
- Les compétences minimum sont différentes des compétences 'souhaitables
- Le PSC n'est pas obligé de définir les exigences de compétences minimum pour les superviseurs du :
 - personnel réalisant des évaluations, ou
 - personnel effectuant la formation
- Par conséquent, les points 3.2, 3.3 et 3.4 ne sont pas applicables à ces superviseurs (mais sont applicables aux superviseurs des conseillers)
- Bien que les compétences minimum puissent rester les mêmes, personnalisez-les en fonction du rôle, par exemple, les programmes de saisie de données nécessitent généralement une vitesse de frappe de 30 à 45 mots/minute, contre 20 à 30 pour le téléphone
- Les superviseurs et le personnel chargés du contrôle qualité possèdent généralement les compétences des conseillers, afin doivent leur permettre d'évaluer et de coacher ce personnel

3.2 Recruter et Embaucher (80 Points)

L'acquisition d'un personnel compétent et motivé augmente la probabilité d'atteinte des niveaux de performance visés.

1. Le PSC doit établir une liste des exigences minimales à l'embauche pour les personnes à recruter pour chaque poste KCR.
 - a. **[WAH]** Les exigences minimales à l'embauche doivent inclure toute technologie ou autre infrastructure nécessaire dont le conseiller doit disposer si elles ne sont pas fournies par le PSC. Il peut s'agir de certificats de sécurité pour les installations électriques, d'une photo de l'espace de travail, d'une photo du candidat avec sa carte d'identité, d'une copie de la facture Internet et/ou des résultats d'un test de débit Internet. Le processus de recrutement doit veiller à ce que ces exigences soient vérifiées de manière adéquate.
2. Les approches de recrutement et d'embauche du PSC doivent permettre d'identifier et recruter avec succès des personnes possédant ces exigences minimum.
3. Les personnes recrutées avec ces exigences minimum à l'embauche doivent avoir une forte probabilité d'occuper leurs postes KCR avec succès.
4. Le PSC doit mesurer et piloter les indicateurs de « Recrutement dans les délais » et de « Qualité du recrutement », pour montrer que le recrutement est maîtrisé (voir Annexe 2 pour les détails).

Meilleures Pratiques

- Une sélection stricte des candidats est primordiale pendant le processus d'embauche afin de minimiser les « échecs » au cours des trois premiers mois :
 - Sélection stricte des CV
 - Tests multiples (incluant jeux de rôle, tests d'aptitude et tests de saisie / frappe)
 - Obligation, pour les candidats, de passer du temps côte à côte avec un conseiller avant l'embauche, afin qu'ils appréhendent concrètement le poste
- Une analyse des profils basée sur les faits et les prises de postes réussies et non réussies, pour améliorer le processus de recrutement et d'embauche :
 - Cela comprend l'analyse des informations de candidature, des scores en formation, des évaluations de traitement, de l'absentéisme, du turnover, de la productivité, etc
- Les départements Recrutement et Formation considèrent les Opérations comme leur client interne et ont défini avec lui un indicateur de performance afin de fournir le nombre voulu de conseillers qualifiés et formés, prêts à suivre la formation spécifique au programme à la date convenue :
 - Le focus est fait sur les résultats, non sur les activités
 - Les départements Recrutement et Formation sont tenus pour responsables des abandons en formation, et des échecs à l'examen final

3.3 Former et Développer (80 Points)

En offrant une formation et un développement au personnel qui occupe les postes KCR, la probabilité d'atteinte des niveaux de performance visés est plus élevée.

1. Tout le personnel occupant un poste KCR doit suivre une formation pour acquérir l'ensemble des compétences et connaissances minimum requises pour les postes KCR (voir items 3.1 *Définir les Postes* et 3.2 *Recruter et Embaucher*), sauf si le personnel est recruté avec ces compétences et connaissances minimales.
2. L'approche du PSC en matière de formation et de développement doit être définie de manière formelle pour tous les postes KCR et doit :
 - a. Préciser la méthode et/ou les moyens pédagogique(s) (par ex. salle de formation, en appel, sur le terrain, ou sur ordinateur).
 - b. Lister les compétences et connaissances spécifiques requises pour chaque compétence minimum. Par exemple, si la compétence minimum est « Savoir utiliser le bureau de mon ordinateur », les compétences et connaissances spécifiques doivent inclure la liste de tous les programmes, informations et données auxquels les conseillers ont besoin d'accéder via le bureau de l'ordinateur.
 - c. Identifier le personnel autorisé à faire la formation.
 - d. Définir le résultat souhaité ou requis, pouvant être vérifié (voir item 3.4 *Vérifier les Compétences et Connaissances*).
3. Si le conseiller apprenant doit traiter des transactions en direct pendant le processus de formation, par exemple, des appels, des emails, du Web, du courrier, etc.
 - a. L'apprenant doit passer avec succès la vérification initiale des compétences (voir item 3.4 *Vérifier les Compétences et Connaissances*) avant de traiter des transactions en direct.
 - b. Il doit y avoir une supervision structurée pendant la période de formation pour le traitement des transactions réelles.
4. Il doit y avoir un recyclage (re-formation) formel du personnel existant si les exigences en matière de compétences et de connaissances changent.
5. Le PSC doit mesurer et piloter un indicateur de qualité de la formation, pour démontrer que la formation pour les postes KCR est efficace (voir Annexe 2 pour plus de détails).
6. Au moins une fois par an, le PSC doit analyser l'efficacité de la formation des conseillers et superviseurs. Au minimum, cette revue doit prendre en compte les taux de réussite et les performances par rapport à leurs compétences et objectifs minimums. Le PSC doit prendre des mesures sur la base de cet examen.

Meilleures Pratiques

Nouveaux Conseillers

- Les nouvelles recrues sont intégrées à l'issue d'une formation sur des programmes simples et sont ensuite recrutées sur des programmes plus difficiles, selon leurs performances
- À la formation en salle s'ajoute un tutorat pédagogique structuré, en équipe :
 - Le tutorat peut avoir lieu après la formation en salle ou dans le cadre du déroulé de formation en salle
- La courbe d'apprentissage post formation est évaluée à travers des indicateurs de qualité et de coût, et elle est réduite
- Après la formation en salle et la vérification de l'acquisition des compétences, les nouvelles recrues entrent en production progressivement pendant deux semaines avec un superviseur :
 - Le ratio d'encadrement est de 1 / 8 (le ratio en conditions normales est de 1 / 15)
 - Comparées aux performances des nouvelles recrues de l'année précédente, qui n'ont pas bénéficié de cet accompagnement, les notes d'évaluation qualité des contacts ont augmenté d'environ 2 %
- Le point majeur de la formation des nouveaux conseillers est de leur apprendre à utiliser la base de connaissances et autres outils, et de garder ces outils actualisés et exhaustifs
- Avec cette approche, les nouveaux conseillers sont formés sur les processus (c'est-à-dire comment trouver des réponses aux questions) plutôt que sur les produits (par ex. quelle est la réponse)
- Ceci a permis de réduire significativement la durée de formation requise pour les nouveaux conseillers, tout en améliorant la pertinence et la capacité des processus
- Les programmes BPO (Business Process Outsourcing) proposent des séances de saisie de texte tous les jours et effectuent un nouveau test de saisie avec un seuil plus élevé en fin de formation

Formateurs

- Les formateurs travaillent en lien étroit avec les opérations pour avoir la même perspective
- Les exemples de pratiques d'excellence incluent :
 - Les formateurs prennent des appels dans le cadre de leur fonction
 - Les formateurs sont en poste (de production) pendant les périodes creuses de formation
 - Les formateurs encadrent les nouveaux conseillers (qu'ils ont formés) durant une période d'acclimatation progressive au poste, par la prise d'appels réels
 - Les superviseurs sont formés en tant que formateurs et forment et encadrent ensuite leurs équipes

Nouveaux Superviseurs et autres Postes KCR

- COPC Inc. considère que les programmes de formation les plus rigoureux produisent les superviseurs les plus efficaces. En général, la formation individuelle au poste de travail ne fonctionne pas très bien, du fait des variations dans ce qui est enseigné par le tuteur
 - Il existe un programme de formation pour les futurs superviseurs, préalable à leur promotion au poste
 - Tous les nouveaux postes de superviseurs ont été pourvus avec ces internes
- La meilleure approche vue par COPC Inc. est une formation diplômante de trois semaines exigée pour tous les superviseurs, en complément d'un module de deux jours sur les 'Techniques de Gestion de Haute Performance' et d'une formation (structurée) sur le terrain

3.4 Vérifier les Compétences et Connaissances (80 Points)

Vérifier que les employés occupant des postes KCR possèdent les compétences et les connaissances requises pour leur travail permet de garantir qu'ils peuvent servir les clients comme prévu.

1. Pour tout le personnel à tous les postes KCR (y compris le personnel existant), toutes les compétences et connaissances minimum définies au 3.1 *Définir les Postes* doivent être vérifiées avant de permettre aux collaborateurs de prendre leurs postes.
2. Le processus de vérification pour tout le personnel à tous les postes KCR doit inclure :
 - a. Les seuils de performance objectifs, liés aux exigences minimum (y compris les compétences et les connaissances minimum) du poste, sont définis.
 - b. Le personnel qui atteint les seuils de performance minimale doit être capable de prendre son poste de manière satisfaisante (par ex., avoir une bonne évaluation de traitement).
 - c. Il y a une documentation (par ex., les tests, notes, dates) qui peut être auditée.
 - d. Il existe des plans d'actions pour le personnel qui échoue dans l'acquisition des compétences et connaissances requises.
 - e. Les collaborateurs occupant un même poste sont évalués de la même manière, qu'ils soient en contrat à durée déterminée ou indéterminée.
 - f. Une re-vérification annuelle des compétences et connaissances est effectuée.
 - g. Une re-vérification des compétences et connaissances est effectuée après chaque modification apportée au programme, aux procédures, aux systèmes, etc.
 - d. **[WAH]** Les conseillers doivent se soumettre à des tests mensuels sur les produits et les procédures afin de vérifier leur compréhension des modifications et des nouveautés, ainsi que leur compréhension des attributs qui ont été identifiés comme les erreurs critiques les plus courantes au point 2.7 *Piloter la Qualité...*
3. La vérification initiale et la re-vérification annuelle des compétences en matière de coaching et de conduite d'entretien doivent se faire par le biais d'un processus d'observation.
4. Pour la vérification des compétences et des connaissances effectuée par le biais d'observations, les éléments suivants sont requis :
 - a. Vérification initiale : il doit y avoir au moins deux observations à deux moments différents par un responsable, un superviseur, un manager ou un formateur.
 - b. Re-vérification annuelle : il doit y avoir au moins une observation par un responsable, un superviseur, un manager ou un formateur.

Meilleures Pratiques

- Diverses méthodologies rigoureuses de test
 - Les tests écrits ne sont pas efficaces pour toutes les compétences
- Les seuils minimaux sont élevés, ce qui donne lieu à des conseillers dont les compétences requises varient peu
- Lien clair entre la vérification des compétences et les résultats opérationnels, par exemple, les résultats d'évaluations
- Re-vérifier les compétences de tout le personnel à la même période de l'année afin de réduire la possibilité d'exclure certains membres du personnel
- Des tests d'aptitude trimestriels ou mensuels pour inclure uniquement les sujets qui ont été récemment lancés sous forme de "brèves", de sujets de formation, etc. Dans le but de ne pas compter uniquement sur la re-vérification annuelle
- Des évaluations côte à côte à l'aide d'une grille unique une fois par mois pour vérifier toutes les compétences minimales pour chaque conseiller
 - Un PSC observe les compétences minimales tous les mois. Dix appels pour chaque conseiller sont contrôlés chaque mois, dont un contrôle de vérification des compétences
- Une échelle quantifiée utilisée pour la vérification des compétences linguistiques/prononciation pour les programmes délivrant un service dans une zone géographique différente

3.5 Évaluer et Coacher les Conseillers (80 points)

L'évaluation de transactions permet d'effectuer un contrôle qualité afin de s'assurer que les besoins des clients sont satisfaits et d'identifier les domaines dans lesquels le coaching peut conduire à une amélioration des performances.

1. **Évaluation** - L'approche d'évaluation des conseillers doit garantir que :

- a. Chaque conseiller est évalué en continu, pour tous les types de transactions (KCRP) qu'il gère. Chaque conseiller doit être évalué tous les mois, et doit être évalué sur chaque type de transaction au moins une fois par trimestre.
 - i. **[WAH]** Les conseillers doivent être évalués plus d'une fois par mois et doivent recevoir au moins une évaluation par semaine.
 - ii. **[Gestion de Cas]** Pour les cas ou transactions complexes dont la résolution nécessite habituellement plusieurs contacts, le PSC doit contrôler un échantillon de cas clôturés ainsi que des transactions individuelles.
 - iii. **[F2F]** Tous les conseillers en boutique doivent faire l'objet d'une évaluation mensuelle régulière. Si le conseiller prend en charge plus d'un type d'interaction avec les clients, par exemple le service et l'assistance, il doit être évalué sur les deux types de transaction au moins une fois par trimestre.
 - iv. **[BPO]** Le PSC doit évaluer tous les types de transactions, qu'elles soient à l'initiative du donneur d'ordres ou des clients. Cela comprend également les transactions visant à corriger les erreurs trouvées lors des vérifications internes prévues dans le processus.
- b. Les évaluations côte à côte et à distance sont effectuées en continu. Chaque conseiller doit être évalué, au cours du trimestre, au moins une fois côte à côte et une fois à distance.
 - i. **[WAH]** Cela ne s'applique pas aux PSC dont les conseillers n'entrent pas régulièrement en contact physique avec les clients. Dans ce cas, la capture d'écran ou l'observation en temps réel de l'écran du conseiller doit être utilisée pour une partie des transactions qui sont évaluées. L'idéal serait est que toutes les transactions évaluées fassent l'objet d'une capture d'écran ou d'une observation en temps réel ; mais il est entendu que cela peut ne pas être réalisable dans toutes les circonstances. Il incombe au PSC de déterminer la part d'évaluations qui doit inclure une capture d'écran ou une observation de l'écran du conseiller en temps réel.
 - ii. **[F2F]** Les évaluations à distance ne sont pas exigées pour l'évaluation des conseillers en boutique / agence.
- c. Les nouveaux conseillers doivent être évalués à minima une fois par semaine, pendant au moins leur premier mois en poste.
 - i. **[WAH]** Les nouveaux conseillers doivent être évalués à minima deux fois par semaine, pendant au moins leur premier mois en poste.

- d. Lorsque les évaluations sont utilisées pour examiner un problème spécifique de performance d'un conseiller, comme une DMT élevée ou un faible score d'Expérience Client, ce suivi doit être réalisé en plus des évaluations systématiques du conseiller.
 - e. Il existe des seuils de performance clairs (déterminant la réussite ou l'échec) qui doivent, au minimum, être basés sur les scores des conseillers en termes d'Exactitude d'Erreur Critique Client, d'Erreur Critique d'Activité et d'Erreur critique de Conformité (les Erreurs critiques sont définies au 2.7 *Piloter la Qualité*). Un conseiller ne peut pas réussir une évaluation s'il commet une Erreur Critique.
 - f. Les exigences de calibrage décrites au 2.7 *Piloter la Qualité* s'appliquent aux employés qui évaluent les conseillers.
2. **Coaching** - Le PSC doit mettre en place des actions au niveau individuel des conseillers, sur la base des résultats des évaluations. L'approche du coaching des conseillers doit garantir que :
- a. Il existe un plan pour communiquer aux conseillers des retours sur les évaluations, tant pour les commentaires négatifs que positifs. Le plan doit spécifier le délai et le format de transmission de ces retours.
 - b. Les conseillers sont coachés individuellement, sur un échantillon d'évaluations réussies.
 - c. Les conseillers qui échouent à une évaluation de transaction sont :
 - i. Coachés individuellement sur toutes les transactions en écart avec la cible.
 - ii. Évalués plus fréquemment.
 - d. Pour les conseillers ayant des évaluations en échec à plusieurs reprises, des actions correctives sont mises en œuvre. L'approche du PSC en matière d'actions correctives doit prévoir l'exclusion des conseillers qui effectuent des erreurs critiques à plusieurs reprises lors du traitement des transactions clients, jusqu'à ce qu'une action corrective efficace ait été réalisée.

Le coaching individuel (one-on-one) peut se faire par téléphone, par vidéo ou en face à face. Cependant, l'utilisation exclusive du coaching par email ou par Chat n'est pas conforme. Les conseillers doivent recevoir un coaching par téléphone ou en face à face pour toutes les transactions en échec et pour au moins un échantillon d'évaluations de transactions réussies.

Meilleures Pratiques

Conseiller en Échec

- Pour déterminer si un conseiller échoue régulièrement lors des évaluations, on considère le nombre d'Erreurs Critiques qu'il a faites durant les six derniers mois

Mesurer l'Efficacité du Coaching

- L'efficacité du coaching est mesurée et appréciée en fonction de l'amélioration des résultats d'évaluations

Conseils d'Application

- En raison de la taille généralement réduite de l'échantillon, la plupart des PSC ne devraient pas évaluer formellement les performances mensuelles par rapport à un objectif au niveau du conseiller ; il est bien plus judicieux d'examiner les performances sur une période de six mois ou plus
 - Toutefois, si un conseiller commet plusieurs erreurs critiques en l'espace de quelques mois, c'est le signe d'un problème qui doit être examiné
- Combiner le suivi des points 2.7 *Piloter la Qualité* et 3.5 *Évaluer et Coacher les Conseillers* pour les canaux à prise en charge humaine
 - Le PSC peut utiliser les résultats des évaluations de l'item 2.7 *Piloter la Qualité* pour satisfaire aux exigences de l'item 3.5 *Évaluer et Coacher les conseillers*, à condition que les exigences des deux items soient satisfaites : plus précisément :
 1. Les résultats d'évaluations côte à côte, lorsque le conseiller sait qu'il est évalué, ne peuvent pas être inclus dans le calcul des scores de précision des erreurs critiques.
 2. La sélection des transactions à évaluer pour répondre aux exigences du point 2.7 *Piloter la Qualité* doit être aléatoire et non biaisée. Le PSC ne peut pas utiliser un nombre standard de transactions contrôlées par conseiller dans le calcul des scores de précision des erreurs critiques.
- Les conseillers doivent être évalués plus d'une fois par mois, sauf si le PSC peut justifier des raisons pour lesquelles cela n'est pas nécessaire

3.6 Piloter la Performance du Personnel (80 Points)

Évaluer les performances individuelles par rapport aux indicateurs clés de performance (KPIs) appropriés et documenter les actions nécessaires pour les améliorer, aide l'organisation à atteindre les objectifs de performance de l'entreprise.

1. Pour le personnel, qu'il soit sous contrat à durée déterminée ou indéterminée, occupant les postes de conseillers, le PSC doit à minima trimestriellement :
 - a. Effectuer une revue de la performance de chaque conseiller et superviseur relative à chacun de leurs objectifs (par ex., adhérence au planning, évaluations de transactions, DMT, absentéisme, coaching etc.) et identifier les domaines à améliorer.
 - i. **[Chat]** Les objectifs des conseillers comprennent généralement le Temps moyen de réponse et le Temps de traitement du Chat.
 - ii. **[WAH]** Le PSC doit, au moins une fois par mois, procéder à un examen de la performance individuelle des conseillers par rapport à chacun des objectifs des conseillers. Cet examen doit se faire en tête-à-tête par téléphone ou vidéo-conférence et ne peut être remplacé par un compte-rendu envoyé par email.
 - b. Élaborer et assurer la mise en place efficace des plans d'amélioration dans les domaines pour lesquels le conseiller ou le superviseur n'atteint pas les niveaux cibles.
2. Pour tout le personnel occupant des postes KCR, avec des dates de fin supérieures à un an :
 - a. Le PSC doit réaliser, à minima annuellement, un examen formel / complet de la performance de chaque collaborateur par rapport aux objectifs, et identifier des domaines à améliorer.
 - b. Toutes les évaluations des postes KCR doivent prendre en compte et être cohérentes avec les résultats de la vérification des compétences et des connaissances (item 3.4 *Vérifier les Compétences et Connaissances*) et l'évaluation des transactions (item 3.5 *Évaluer et Coacher les Conseillers*).
 - c. Les évaluations doivent étayer l'énoncé de direction et les objectifs de performance des activités du PSC.
 - d. Le PSC doit avoir une approche structurée pour les plans de carrières des conseillers et superviseurs.
 - i. Pour le personnel très performant, des plans de développement de carrière individuels doivent être créés.

Meilleures Pratiques

- Le PSC réalise des points mensuels individuels avec chaque conseiller, afin de revoir les indicateurs clés à travers un tableau de bord formel (score card)
 - Les objectifs pour le mois suivant sont convenus lors de ce point
- L'organisation a une approche proactive de revue des aspirations professionnelles des conseillers et superviseurs
 - Les conseillers ayant un potentiel de progression sont identifiés de façon proactive, et un investissement est réalisé dans leur formation suivant un parcours basé sur l'acquisition des compétences minimales de coach et formateur, afin de les préparer à de futures carrières au sein du centre

Conseils d'Application

- Attention aux faibles scores d'évaluations d'appels et à une appréciation de performance favorable
- Il est conforme que les entreprises d'intérim et/ou de placement de ressources complètent les évaluations de leurs employés

3.7 Piloter l'Expérience et les Commentaires du Personnel (60 Points)

Les commentaires des collaborateurs sur leur Expérience et sur les problèmes de processus fournissent les informations nécessaires pour mettre en œuvre les changements appropriés afin d'améliorer l'engagement des employés et les performances de l'entreprise.

1. L'approche structurée doit inclure la sollicitation proactive de commentaires de la part des conseillers et superviseurs, au moins trimestriellement sur une large gamme de sujets incluant les attributs (facteurs) d'implication du personnel, du turnover, de l'absentéisme et de satisfaction, ainsi que la performance actuelle du PSC sur chacun de ces facteurs.
2. Une enquête relative à l'Expérience du personnel doit être réalisée au moins une fois par an et évaluer l'expérience à des moments clés spécifiques du cycle de vie de l'employé.
3. Le PSC doit impliquer proactivement les conseillers et superviseurs dans l'identification d'opportunités d'amélioration des processus et le développement de recommandations.
4. Le PSC doit évaluer les commentaires recueillis en 1., 2. et 3., les analyser et décider d'actions correctives sur les points ayant un impact important sur l'implication des employés et les performances des activités.

Meilleures Pratiques

- Utiliser plusieurs mécanismes de collecte de commentaires :
 1. Enquêtes de satisfaction du personnel
 2. Focus groupes du personnel
 3. Entretiens de sortie
 4. Assemblées générales
 5. Rencontres 'skip level'
 6. Bouton « commentaires » dans la base de connaissances
- L'objectif de ces réunions est l'amélioration des points clés / sensibles du centre de contact

Conseils d'Application

- La satisfaction aux points clés du cycle de vie de l'employé est exigée à minima pour les conseillers.
- Impliquer proactivement les ressources dans le processus d'amélioration des activités
 - Mettre en place des Cercles qualité pour susciter les idées des collaborateurs pour l'amélioration des processus.
 - Développer une culture qui encourage et récompense les collaborateurs pour leur contribution au processus.
- Les approches passives pour la collecte des idées – par ex. les boîtes à idées ne sont pas des sollicitations proactives de commentaires !

3.8 Réduire le Turnover et l’Absentéisme (80 Points)

La gestion du Turnover et de l’Absentéisme du personnel du PSC devrait se traduire par une amélioration des performances et un accroissement de la capacité de l’organisation à servir les clients et à réduire les coûts.

1. Lorsque la performance du turnover n'atteint pas l’objectif, le PSC doit évaluer l'impact de la performance du recrutement sur les résultats du turnover.
2. La mesure du turnover du personnel du PSC doit :
 - a. Être mesurée pour les conseillers au niveau de l’entité et du programme, et analysée à minima trimestriellement. Les conseillers qui passent d'un programme à un autre au sein de l'entité sont considérés dans le turnover au niveau du programme (mais pas au niveau de l'entité) si leurs postes sont « repourvus ».
 - b. Être reportée en pourcentage annualisé.
 - c. Inclure les départs volontaires et involontaires.
 - d. Pour les contrats à durée déterminée, un départ volontaire ou involontaire intervient avant la date de fin du contrat.
 - e. Être suivie, que le poste soit pourvu par un employé du PSC ou par un employé d'une entreprise d'intérim ou de fourniture de personnel.
3. La mesure, par le PSC, de l’Absentéisme du personnel (absences non planifiées) doit :
 - a. Être mesurée au niveau du programme, et analysée au moins trimestriellement.
 - b. Suivre les absences des conseillers.
 - c. Être suivie, que le personnel soit employé par le PSC ou par une entreprise de recrutement / délégation de personnel. Le PSC est responsable de la compréhension des statistiques suivies par les entreprises de recrutement / délégation de personnel avec lesquelles il travaille.
4. Le PSC doit mesurer et piloter les indicateurs de Turnover et d’Absentéisme des conseillers afin de prouver qu’ils sont sous contrôle (voir Annexe 2 pour plus de détails).

Meilleures Pratiques

Turnover

- Chez COPC Inc., nous pensons que fixer un objectif de turnover en se basant sur des références locales, régionales ou nationales n'est pas une bonne pratique, nos recommandations :
 - Les objectifs de turnover les plus pertinents sont établis en se basant sur ce que l'activité peut supporter
 1. Sans affecter la satisfaction client et
 2. Sans impact drastique sur le coût
 - Une pratique tout à fait acceptable est de calculer correctement où vous en êtes aujourd'hui, et de fixer un objectif pour faire baisser le turnover jusqu'au niveau supportable pour l'activité
 - Note :
 1. Il n'existe pas de référence unique en termes de turnover
 2. Les objectifs de turnover devraient être basés sur ce que l'activité peut supporter sans affecter la satisfaction client et avoir d'impact drastique sur les coûts
- La cause de turnover élevé la plus répandue est un mauvais recrutement
 - Assurez-vous qu'il y ait une boucle de rétroaction sur les fonctions de recrutement
- Demandez aux conseillers pourquoi ils partent et prenez ensuite des mesures basées sur les commentaires, en particulier pour vous débarrasser des pratiques « gênantes » (*par ex., éliminer un code vestimentaire strict superflu*)
- Certaines organisations réalisent des enquêtes auprès des collaborateurs de longue date afin d'identifier ce qu'ils apprécient dans leurs poste et environnement
- Les PSC internes utilisent souvent le service de Relation Client comme point d'entrée dans l'entreprise et promeuvent rapidement les bons candidats dans d'autres services
 - Cela offre des perspectives de carrière intéressantes dans l'entreprise mais peut générer un turnover important dans les fonctions de gestion de le Relation Client. Certaines sociétés fixent une durée d'ancienneté minimum dans les fonctions de Relation Client pour lutter contre ça
- Evitez les zones de faible niveau de chômage

Meilleures Pratiques

Absentéisme

- Les ratios d'absentéisme varient fortement d'une région à l'autre
 - Il est nécessaire de comprendre l'impact de l'absentéisme sur le coût et le service client lorsqu'on établit les objectifs d'absentéisme
 - Si le PSC s'appuie sur les références nationales ou régionales pour fixer ses objectifs, il doit utiliser les données du quartile supérieur
- Le suivi des absences de longue durée est une bonne pratique
 - Une absence de longue durée est l'absence de ressources qui ne sont pas planifiées mais qui restent à la charge de l'entreprise / l'activité (à l'exclusion du droit aux congés annuels). Cela peut être suivi en jours perdus ou valeur monétaire
- Pour les files de traitement en temps réel, la performance est impactée lorsque l'absentéisme mensuel dépasse 8 à 10 %
- Un absentéisme élevé est un facteur de coût important :
 - Chaque pourcentage (1%) d'absentéisme se traduit par l'ajout d'un conseiller par tranche de 100 conseillers requis en capacitaire
 - Pour un centre de 400 positions, chaque pourcentage d'absentéisme représente un coût supplémentaire de main d'œuvre de 80,000 € par an
- La mise en place d'actions correctives dépend de la main d'œuvre locale et des conditions sociales
 - Il n'y a pas d'actions « universelles » qui fonctionnent partout
- Les facteurs ayant le plus d'impact sur l'absentéisme semblent être :
 - La mise en œuvre cohérente d'une politique de lutte contre l'absentéisme.
 - Une politique du PSC concernant les congés payés
 1. Cela est considéré comme un droit
 2. En moyenne, les conseillers prennent 80 % des congés payés disponibles
- Alors que le système d'incentive semble avoir un succès mitigé, certaines organisations ont mis en place une pondération de l'absentéisme et des pénalités en fonction des jours. Par exemple :
 - Les conseillers sont « mis en garde » pour une absence lors d'une grosse journée
- Les taux d'absentéisme tendent à être plus importants durant les weekends
 - Certains sites offrent des primes de postes le week-end, pour compenser cela
- Après trois jours consécutifs d'absence pour maladie, un PSC a envoyé un médecin de l'entreprise au domicile des conseillers
 - Ceci a permis de réduire l'absentéisme de 20 % à 8 %

4.0 Performance (2000 Points)

L'objectif de la norme COPC CX est d'aider les PSCs à améliorer l'Expérience Client et à atteindre des niveaux élevés et toujours en progression de performance et de rentabilité des produits et services. Les approches décrites à l'article 2.8 Piloter les Actions Correctives et de l'Amélioration Continue et à l'article 2.9 Minimiser la Variation des Processus sont utilisées pour améliorer les indicateurs de performance. Tous les indicateurs des Annexes 1, 2 et 3 doivent être conformes aux exigences de niveau (voir le Guide de Certification de la norme COPC CX).

4.1 Performance de l'Expérience Client (500 Points)

Le pilotage du niveau de Satisfaction des clients à l'égard de leur Parcours de service et des différents canaux de contact devrait se traduire par une plus grande fidélité des clients.

1. L'Expérience du client avec l'ensemble du Parcours de service et chaque canal de contact doit être mesurée et conforme aux lignes directrices énoncées à l'Annexe 3.
2. Le PSC doit utiliser tout indicateur de l'Expérience Client requis par le(s) Donneur(s) d'ordres qui ne figure pas à l'Annexe 3.
3. Les objectifs de ces indicateurs doivent être fixés conformément à l'énoncé de direction en utilisant des données comparatives représentatives d'organisations très performantes et les données comparatives doivent être mises à jour au moins tous les deux ans.
4. Pour ces indicateurs, les données doivent être collectées en continu.
5. Si une approche par échantillon est choisie pour ces indicateurs, les échantillons doivent être représentatifs.
6. Le PSC doit mesurer et piloter tous les indicateurs d'Expérience Client requis à l'Annexe 3 pour les interactions prises en charge par le PSC ou par un Prestataire.

Meilleures Pratiques

- Réaliser des enquêtes sur toutes les transactions clients
 - Un client ne doit pas être enquêté plus d'une fois par trimestre (90 jours)
- Intégrer une question de satisfaction globale et une question relative à l'intention de recommandation dans l'enquête – afin de mesurer la CSAT et le NPS
- Lorsque le PSC atteint les objectifs de Top Two Box, il doit se concentrer sur sa performance Top Box

Conseils d'Application

- L'insatisfaction des clients est évaluée via une enquête de satisfaction.
- L'utilisation de la méthode du Net Promoter Score pour mesurer la Satisfaction Client ne répond pas toujours aux exigences de mesure et de gestion de l'Expérience Client de cet item.
 - Le PSC peut néanmoins utiliser une question relative à l'intention de recommandation (comme préconisé par NPS) pour évaluer l'Expérience Client globale, si cette question adresse le service proposé sur le canal de contact
- Si le PSC utilise une question relative à l'intention de recommandation, il doit mesurer et passer au filtre CUIKA les promoteurs et les détracteurs comme deux mesures distinctes
 - Le PSC doit aussi répondre à toutes les autres exigences de ce sujet, notamment mesurer l'Expérience Client au niveau de chaque attribut qui détermine la promotion et la détraction
- Le PSC doit s'assurer que les objectifs pour les promoteurs et les détracteurs sont alignés avec l'énoncé de direction, en utilisant des données comparatives représentatives des organisations très performantes
 - Les données de comparaison doivent être mises à jour au moins tous les deux ans
- COPC Inc. a constaté que les conseillers peuvent induire des biais à plusieurs niveaux dans les enquêtes NPS utilisées sur les canaux de contact à prise en charge Humaine
 - Le conseiller essaie d'influencer la réponse du client en expliquant comment répondre à l'enquête et en "quémandant un 10"
 - Dans des services gérant la relation client en face à face, comme des boutiques ou agences, des mémos de type "comment répondre à une enquête NPS" ont été remis aux clients
 - La plupart de ces actions ne sont pas initiées par des conseillers ; mais par l'encadrement comme un mécanisme d'amélioration de leurs résultats de NPS
 1. Dans un des cas observés, les résultats NPS ont augmenté de 7% en un mois suite à la distribution de mémos

4.2a Performance des Coûts (Pour les PSCs) (200 Points)

La gestion du coût global de la prestation de services aux clients sur l'ensemble des canaux doit permettre à l'entreprise de fournir des niveaux élevés de services aux clients à un coût optimal.

1. Le PSC doit mesurer le coût global de la fourniture des services, en prenant en compte les canaux à prise en charge Humaine et Digitale dont il est responsable.
 - a. Si l'entreprise a pour objectif déclaré de faire migrer les contacts vers des canaux à prise en charge Digitale, l'entité doit être en mesure de démontrer qu'elle comprend le niveau de migration et la manière dont cela a un impact sur la gestion des coûts de l'entité.
2. Le PSC doit utiliser tous les indicateurs de performance des coûts de l'Annexe 3.
3. Les indicateurs requis, utilisés par le PSC, doivent être conformes aux lignes directrices de l'Annexe 3.
4. Le PSC doit utiliser tous les indicateurs de performance des coûts exigés par le(s) Donneur(s) d'ordres, même s'ils ne figurent pas à l'Annexe 3.
5. Le PSC doit établir des cibles pour le coût global de fourniture de services, qui soient conformes à l'énoncé de direction du PSC et aux plans et budgets annuels de l'entreprise.
6. Les données doivent être fournies en continu (et conservées) pour tous les indicateurs.
7. Les données doivent être recueillies à partir de 100% des données ; l'échantillonnage n'est pas autorisé. Ces données doivent être analysées au moins trimestriellement.

Meilleures Pratiques

- Se concentrer sur les clients ou les cas plutôt que sur les contacts ou les activités
 - LA bonne réponse n'existe pas, alors n'essayez pas de la trouver
 - Obtenir quelque chose qui fonctionne est beaucoup mieux que de passer une année à chercher la solution optimale et ne rien mettre en oeuvre
 - Certaines organisations utilisent plusieurs indicateurs
- Les valeurs en tant que telles ne sont pas aussi importantes que l'amélioration continue des coûts / efficacité
 - Il est plus important de pouvoir mesurer les améliorations d'une année à l'autre et d'un trimestre à l'autre. Il est donc essentiel d'avoir une démarche de mesure cohérente d'une période à l'autre
 - L'organisation doit se concentrer sur la réduction des coûts, plutôt que sur la valeur du coût par client

Conseils d'Application

- L'indicateur doit prendre en compte tous les canaux dont l'entité est responsable
- Si l'entité n'est pas responsable des canaux à prise en charge Digitale, le PSC ne doit pas intégrer les coûts des canaux à prise en charge Digitale dans sa mesure

4.2b Performance de l'Expérience Client Donneur d'Ordre (Pour les PSEs) (200 Points)

Mesurer et gérer la Satisfaction et l'Insatisfaction des Donneurs d'ordres permet à l'organisation de mieux comprendre les actions nécessaires pour satisfaire les Donneurs d'ordres, ce qui devrait se traduire par le renouvellement des contrats et le développement des activités existantes.

1. L'Expérience du Donneur d'ordres avec le PSE doit être mesurée conformément aux lignes directrices énoncées à l'Annexe 3.
2. Le PSE doit utiliser tout indicateur de l'Expérience Donneur d'ordres requis par le Donneur d'ordres, même s'il ne figure pas à l'Annexe 3.
3. Les objectifs de ces indicateurs doivent être fixés conformément à l'énoncé de direction en utilisant des données comparatives représentatives d'organisations très performantes et les données comparatives doivent être mises à jour au moins tous les deux ans.
4. Le PSE doit mesurer et gérer les réclamations et autres indicateurs clés de l'Insatisfaction du Donneur d'ordres, au niveau du programme, à travers plusieurs programmes pour un Donneur d'ordres, et au niveau de l'entité à travers plusieurs Donneurs d'ordres.
5. Le PSE doit collecter les données d'Insatisfaction Donneur d'ordres auprès de 100% des Donneurs d'ordres et pour 100% des programmes.

4.3 Performance des Canaux à Prise en Charge Humaine (400 Points)

La gestion de la performance de chaque processus clé lié au client (KCRP) réalisé par les canaux à prise en charge Humaine permet d'atteindre des niveaux de performance élevés.

1. Pour chaque KCRP de l'Annexe 1 que le PSC ou le prestataire exécute, le PSC doit utiliser tous les indicateurs listés à l'Annexe 1.
 - a. Le PSC peut combiner le suivi des indicateurs d'efficacité de plusieurs KCRPs si le PSC utilise du personnel " mixte " (c'est-à-dire du personnel traitant un mélange d'appels, de transactions électroniques et non électroniques) pour traiter les transactions.
 - b. Si le PSC utilise un système de rappel qui, lorsque les temps d'attente sont longs, offre à l'appelant la possibilité de conserver sa place dans la file d'attente et de le rappeler lorsqu'il sera le prochain appel à être traité ou d'être rappelé à un autre moment.
 - i. Les appelants qui choisissent cette option doivent être considérés comme étant toujours en attente, pour le calcul de la rapidité de réponse, jusqu'à ce qu'un conseiller leur réponde.
 - ii. Les appelants qui choisissent cette option mais qui ne sont pas disponibles lorsque le rappel est effectué doivent être inclus dans le calcul du taux d'abandon.
 - iii. Les appelants qui choisissent d'être rappelés à un autre moment doivent être traités comme un appel abandonné et inclus dans le calcul du taux d'abandon.
 - c. **[Gestion de Cas]** Pour les transactions qui impliquent plus d'une interaction, le PSC doit mesurer le "temps de clôture" ou le "temps de résolution", qui mesure le temps nécessaire pour résoudre un problème de bout en bout du point de vue client.
 - d. **[Gestion de Cas]** Si le personnel doit générer des leads à partir de transactions entrantes, l'indicateur requis sera soit le taux de conversion (leads générés par transaction éligible), soit le nombre total de leads générés.
 - e. **[F2F]** Les PSCs opérant en boutique / agence doivent utiliser un indicateur de qualité globale du réseau, telle que mesurée par des évaluations mystères - il s'agit d'une mesure d'entité qui doit être rapportée au moins une fois par trimestre, mais cela ne signifie pas que chaque boutique / agence doit faire l'objet d'une évaluation mystère chaque trimestre.
 - f. **[F2F]** Lorsque les PSCs sont impliqués dans la gestion des réparations, le pourcentage de réparations qui nécessitent une reprise doit être mesuré comme un autre indicateur de qualité.
 - g. **[F2F]** Les PSCs opérant sur de grands sites, qui comptent plus de 5 postes conseillers, doivent mesurer le temps de traitement. Dans tous les sites disposant de plus de 2 postes conseillers, le PSC doit mesurer le nombre de clients traités par heure de présence.

2. Les indicateurs requis à l'Annexe 1 utilisés par le PSC ou un prestataire doivent être conformes aux directives énoncées à l'Annexe 1.
3. Le PSC doit utiliser tous les indicateurs requis par le(s) Donneur(s) d'ordres, qui ne figurent pas à l'Annexe 1.
4. Le PSC doit établir des objectifs pour chaque indicateur de KCRP, qui soient cohérents avec l'énoncé de direction et le Business plan annuel du PSC ou de l'entité. Les exigences particulières pour l'établissement des objectifs de chaque indicateur sont présentées à l'Annexe 1.
5. Si des données comparatives représentatives des organisations très performantes sont utilisées pour fixer des objectifs, ces données doivent être mises à jour au moins tous les deux ans.
6. Les données doivent être collectées pour tous les indicateurs relatifs aux KCRP des canaux à prise en charge Humaine, sur une base continue.
7. Le PSC peut utiliser une approche par échantillonnage pour évaluer la performance Qualité. Les données utilisées pour les autres indicateurs doivent être recueillies à partir de 100% des données, l'échantillonnage n'est pas autorisé. Ces données doivent être analysées au moins une fois par mois.

Pour la Performance du Service

8. Les objectifs pour les indicateurs des KCRPs en temps réel (Temps de réponse et Taux d'abandon) doivent être mathématiquement cohérents.

Pour la Performance de l'Efficacité

9. Le PSC doit démontrer qu'il comprend le potentiel d'économies découlant des gains d'efficacité réalisés.
10. Pour les KCRPs exécutés par des Prestataires, tous les indicateurs du KCRP doivent être mesurés et gérés à l'exception de l'Efficacité.

Meilleures Pratiques

- Bonnes pratiques pour définir des objectifs de Rapidité de Réponse (en ordre décroissant de préférence) :
 1. Corréler directement la Satisfaction Client et la Rapidité de réponse, au niveau des contacts
 - Déterminer la rapidité de réponse des opérations pour lesquelles le PSC dispose également de résultats de Satisfaction Client
 2. Déterminer l'objectif de Taux d'abandon acceptable et fixer un objectif de Niveau de service correspondant
 - Analyser la répartition des temps d'attente jusqu'à l'abandon permet d'indiquer la limite de tolérance du client en termes de temps d'attente
 3. Évaluer la Satisfaction Client d'une journée par rapport à la Rapidité de réponse de cette journée
 - Dans certains environnements, ces données peuvent être difficiles à obtenir
- Les centres les plus performants gardent les collaborateurs logués au téléphone, et utilisent le statut "AUX" pour les états non productifs
 - Lorsque ce n'est pas le cas, COPC Inc. constate des soucis importants d'intégrité des données d'Occupation et/ou d'Utilisation

Conseils d'Application

- Lorsque les temps d'attente sont importants, certains centres offrent au client la possibilité de :
 1. Conserver sa place dans la file d'attente, tout en étant rappelé lorsqu'il est le prochain appel devant être décroché
 - Pour le calcul de la Rapidité de réponse, les appelants qui choisissent cette option doivent être considérés comme étant toujours en attente d'être pris en charge (répondus) par un conseiller
 - Si l'appelant n'est pas disponible au moment du rappel, il doit être inclus dans le calcul du Taux d'abandon
 2. Être rappelé à un autre moment
 - Ces appels là doivent être considérés comme des appels abandonnés dans le calcul du Taux d'abandon
 - L'utilisation de cette technologie peut affaiblir la corrélation entre la Rapidité de réponse et le Taux d'abandon
- Objectifs d'efficacité :
 - Les objectifs de Taux d'utilisation des conseillers sont plus pertinents lorsqu'ils sont définis en fonction des benchmarks de haute performance
 - Les objectifs des autres indicateurs d'efficacité requièrent une base analytique telle que :
 - Analyse de la performance au niveau des conseillers
 - Analyse de la performance passée, et définition de l'objectif en pourcentage d'amélioration
 - Définition de l'objectif en fonction des hypothèses de prix
- Résolution de contact et Satisfaction Client :
 - Il n'y a pas d'exigence pour une mesure particulière de la Résolution de contact
 - Si les résultats de la Résolution de contact ne sont pas corrélés à la Satisfaction Client, et que l'indicateur est basé sur le reporting interne, il peut y avoir un problème d'intégrité selon CUIKA

4.4 Performance des Canaux à Prise en Charge Digitale (350 Points)

La gestion de la performance de chaque KCRP associé aux canaux à prise en charge Digitale permet d'atteindre des niveaux de performance élevés.

1. Pour chaque KCRP pour les canaux à prise en charge Digitale que le PSC ou un prestataire opère, le PSC doit utiliser tous les indicateurs requis listés à l'Annexe 1.
2. Les indicateurs requis à l'Annexe 1 suivis par le PSC ou le prestataire doivent être conformes aux directives précisées à l'Annexe 1.
3. Le PSC doit utiliser les indicateurs relatifs aux KCRPs exigés par les Donneurs d'ordres, qui ne sont pas inclus dans l'Annexe 1.
4. Le PSC doit établir des objectifs pour chaque indicateur KCRP requis, qui soient conformes à l'énoncé de direction du PSC et au Business plan annuel de l'entité. Les exigences spécifiques pour la définition des objectifs de chaque indicateur sont énoncées à l'Annexe 1.
5. Si des données comparatives représentatives des organisations très performantes sont utilisées pour établir des objectifs, les données comparatives doivent être mises à jour au moins tous les deux ans.
6. Les données doivent être collectées pour tous les indicateurs des KCRPs relatifs aux canaux à prise en charge Digitale, sur une base continue.
7. Pour évaluer la performance Qualité, le PSC peut avoir une approche par échantillonnage. Les autres données de performance doivent être basées sur 100% des données ; l'échantillonnage n'est pas autorisé. Ces données doivent être analysées au moins une fois par mois.

Meilleures Pratiques

- Un faible Taux de service sur les canaux à prise en charge Digitale indique que le système est difficile à utiliser ou comprendre, ou qu'il y a des problèmes techniques avec les applications ou la connectivité
- Chaque cause doit être investiguée et améliorée. Le Taux de service est un facteur important de bonne Expérience Client, et un indicateur d'augmentation du trafic sur d'autres canaux, souvent à prise en charge Humaine et plus coûteux

Conseils d'Application

- **Attention** : Dans beaucoup de systèmes de self-service, l'Expérience Client n'est mesurée que pour les clients qui ont réalisé entièrement une action. Les clients ayant commencé à utiliser le module de self-service mais ayant échoué à réaliser une action complète sont donc exclus de la mesure

4.5 Performance des Processus Support Clés (KSPs) (200 Points)

La gestion de la performance de chaque processus support clé (KSP) exécuté par l'organisation ou un fournisseur clé permet d'atteindre des niveaux de performance élevés.

1. Pour chaque KSP de l'Annexe 2 que le PSC ou un fournisseur clé opère, le PSC doit utiliser tous les indicateurs listés à l'Annexe 2.
2. Les indicateurs de l'Annexe 2 relatifs aux KSPs, utilisés par le PSC ou un fournisseur clé, doivent être conformes aux directives détaillées à l'Annexe 2.
3. Le PSC doit utiliser tous les indicateurs relatifs aux KSPs requis par le(s) Donneur(s) d'ordres, qui ne sont pas inclus dans l'Annexe 2.
4. Les données doivent provenir de 100% des données, l'échantillonnage n'est pas autorisé ; sauf si cela est indiqué expressément dans l'Annexe 2. Ces données doivent être analysées au moins mensuellement. Les données doivent être collectées en continu, pour tous les indicateurs relatifs aux KSPs.
 - a. Un minimum de trois mois continus de données est requis pour chaque indicateur de KSP nouvellement mis en œuvre pour que l'indicateur soit pris en compte dans le calcul du score au niveau de l'item.
5. Le PSC doit établir des objectifs:
 - a. Pour chaque indicateur KSP, qui soient cohérents avec l'énoncé de direction du PSC et le Business plan annuel de l'entité.
 - b. Pour le Turnover et l'Absentéisme, en fonction d'une compréhension des coûts du Turnover et de l'Absentéisme et de l'impact de chacun sur le Service, la Qualité et l'Expérience Client, les autres exigences commerciales et les conditions de travail.

Meilleures Pratiques

- Le turnover est largement influencé par la complexité du programme, les coûts de main-d'œuvre et la contribution de la main-d'œuvre au coût global, de sorte que les objectifs doivent être basés sur les besoins de l'entreprise
- Les PSC performants comprennent les coûts "cachés" de l'attrition :
 - Courbe d'apprentissage des nouveaux conseillers
 - Productivité plus faible
 - Résultats de précision inférieurs
 - Temps supplémentaire que les superviseurs doivent consacrer aux nouveaux conseillers
- Les taux d'absentéisme varient beaucoup d'une région à l'autre
 - Il est préférable de comprendre l'impact de l'absentéisme sur les coûts et le service client lorsque l'on fixe des objectifs d'absentéisme
 - Si le PSC utilise des repères nationaux ou régionaux pour fixer des objectifs, il devrait utiliser les chiffres du quartile supérieur

4.6 Obtenir des Résultats (350 Points)

L'atteinte des niveaux ciblés et l'amélioration durable de la majorité des indicateurs requis en matière de Service, Qualité, revenus, Coûts, Expérience Client et Satisfaction des Donneurs d'ordres sont le signe d'une organisation très performante.

1. Le PSC doit :
 - a. Atteindre ou dépasser les niveaux de performance cibles, pour au moins 50% des indicateurs de performance ; et
 - b. Atteindre ou dépasser les niveaux de performance cibles ou montrer une amélioration continue, pour au moins 75% des indicateurs de performance.
2. Le PSC peut inclure des indicateurs additionnels aux conditions suivantes :
 - a. Les indicateurs sont des indicateurs de Service, Qualité, Revenus, Coûts ou Expérience Client.
 - b. Chacun des indicateurs additionnels est utilisé par le PSC pour gérer l'activité.
 - c. Collectivement, ces indicateurs supplémentaires ne dépassent pas 10 % des indicateurs requis.
3. Un minimum de trois mois continus de données est requis pour chaque indicateur de KCRP nouvellement mis en œuvre pour que l'indicateur soit pris en compte dans le calcul de la règle des 50/75 et de la notation au niveau des items.
4. Les entités représentant plusieurs sites ou services (au sein d'un site ou en plusieurs localisations) doivent satisfaire aux exigences du chapitre 4.6.1 pour chaque :
 - a. Site de l'entité.
 - b. Chaque groupe de sites (par ex. région).
 - c. Service / Prestation (par ex. Service Client, support technique, appels sortants, e-commerce, recouvrement, gestion d'un processus externalisé etc.).

Meilleures Pratiques

- Certains PSCs utilisent l'objectif 50/75 comme indicateur global lors de la revue mensuelle de performances
 - Cela leur permet d'observer les tendances des performances
 - Chaque programme est évalué individuellement

Conseils d'Application

- Pour les certifications initiales, le PSC peut être certifié s'il collecte au moins 90 % des indicateurs requis. Tant que les indicateurs manquantes ne sont pas des mesures de sortie (le service, la qualité, les ventes, l'efficacité et le coût, la satisfaction et l'insatisfaction des clients ou la satisfaction des clients) qui représentent un pourcentage substantiel des transactions ou des revenus de l'entité
- Les indicateurs doivent être conformes aux étapes CUI (des items CUIKA 1.3 et 2.14)
 - Les indicateurs requis qui n'ont pas d'objectif (par ex. le volume) ne sont pas inclus dans ce calcul
 - Les indicateurs requis qui ne passent pas les exigences CUI seront considérés comme n'atteignant pas les objectifs et ne montrant pas d'amélioration continue

Pour déterminer s'il respecte les exigences de 50 % et de 75 % du présent item, le PSC doit évaluer sa performance en matière de Satisfaction Client et Satisfaction Donneur d'ordre, Service, Qualité, Ventes, Efficacité et Coûts aux niveaux indiqués dans le tableau suivant :

Item	Indicateurs inclus dans le calcul pour l'item 4.6 (par niveau)	
	Entité	Programme
4.1 Performance de l'Expérience Client	- Expérience Client - Parcours de Service	- Satisfaction Globale Client - Insatisfaction Globale Client
4.2a Performance des Coûts (PSC) 4.2b Performance de l'Expérience Donneur d'ordres (PSE)	- Coût par X (PSC) - Satisfaction Globale Donneur d'ordres (PSE)	
4.3 Performance des Canaux à Prise en charge Humaine		Tous les indicateurs des KCRPs : Les indicateurs gérés au niveau de l'entité ou du Donneur d'ordres seront comptabilisés une fois au niveau de l'entité.
4.4 Performance des Canaux à Prise en charge Humaine Digitale		Tous les indicateurs des KCRPs : Les indicateurs gérés au niveau de l'entité ou du Donneur d'ordres seront comptabilisés une fois au niveau de l'entité.

Pour les PSEs : Dérogations de Certification disponibles dans le cadre de la Norme COPC CX pour les Centres de Contact

1.3 Fixer les Objectifs

Si les objectifs requis par le Donneur d'ordres sont inférieurs aux cibles de Haute Performance, le PSE peut utiliser les objectifs du Donneur d'ordres.

2.1 Collecter et Analyser les Informations Client

Lorsqu'un système de point de contact Client est contrôlé et géré par le Donneur d'ordres ou par une tierce partie externe payée par le Donneur d'ordres, le PSE sera uniquement responsable de la collecte des commentaires des conseillers concernant la convivialité et la fonctionnalité des systèmes.

L'utilisation de la méthode « Net Promoter Score » pour mesurer la Satisfaction Client ne remplace pas les exigences de mesure et de gestion de la Satisfaction et de l'Insatisfaction Client pour cet item.

Si le Donneur d'ordres réalise l'enquête CSAT et que le PSE n'est pas en mesure d'en influencer le contenu, il doit analyser et comprendre les principaux facteurs de Satisfaction et d'Insatisfaction Client, même si cela n'entraîne pas de modification de l'enquête elle-même.

Si un Donneur d'ordres refuse d'autoriser le PSE à contacter les clients et ne fournit pas au PSE des données sur la Satisfaction et l'Insatisfaction Client d'une manière conforme aux exigences de la norme COPC CX, le PSE doit :

- Prouver qu'il a déployé tous les efforts possibles pour obtenir des données sur la Satisfaction Client. Les efforts doivent être faits de manière continue, au moins une fois par an.
- S'assurer que les données sont obtenues pour au moins 50 % des programmes du PSE, tels que définis par les transactions ou les revenus.

Si le PSE effectue des enquêtes de Satisfaction Client, il doit inclure la Satisfaction relative au système de point de contact client dans son enquête.

2.4 Prévoir et Établir le Plan de Capacitaire

Lorsque le Donneur d'ordres fournit au PSE les besoins de ressources au niveau de l'intervalle, le PSE sera exempté des exigences des sous-items 2.4.1 *Prévisions* et 2.4.2 *Planification de Capacitaire*.

2.5 Planifier et Piloter le Temps réel

Lorsque le Donneur d'ordres exploite un Centre de pilotage ou un groupe centralisé de pilotage en temps réel, le PSE peut être exempté des exigences du point 2.5.3 *Allocation des flux de transactions* si cette fonction est toujours effectuée par le Donneur d'ordres.

Il y a quelques exceptions aux exigences de l'article 2.5.1.e pour que les plannings soient basés sur des intervalles de 30 minutes. Des intervalles de 60 minutes peuvent être plus appropriés pour les transactions dont le temps de traitement est très long.

L'organisation doit être responsable de toutes les exigences de cet item et les déployer suffisamment pour démontrer sa compétence et être certifiée pour cet item, c'est-à-dire que le PSE doit démontrer sa compétence à prévoir, recruter, planifier et piloter en temps réel.

2.7 Piloter la Qualité

Lorsqu'un Donneur d'ordres centralise la mesure, la gestion et le contrôle de la qualité au niveau du programme pour un PSE, et que le PSE ne peut pas démontrer qu'il est en mesure de satisfaire aux exigences de l'article 2.7 *Piloter la Qualité* dans tout autre programme de l'entité, le PSE peut obtenir une dérogation pour l'article 2.7 *Piloter la Qualité* si les conditions suivantes s'appliquent.

- La performance du PSE en matière de CSAT/DSAT est élevée et correspond aux critères de référence de COPC ou de Haute Performance.
- Il existe un indicateur de Qualité du Donneur d'ordres qui mesure la qualité au niveau du programme et qui est inclus dans la Table F et le calcul de la règle des 50/75.
- Le PSE a une méthode d'évaluation des conseillers qui est conforme aux exigences du point 3.5 *Évaluer et Coacher les Conseillers*.
- Le PSE a mis en place une approche pour identifier et traiter les problèmes, contrôlables par le PSE, en regroupant et en analysant les erreurs commises par les conseillers.

2.10 Gérer les Connaissances et Contenus

Lorsque le système d'information utilisé par les conseillers pour servir les clients est fourni et géré par le Donneur d'ordres, le PSE sera uniquement responsable de s'assurer que le personnel comprend les changements de données et d'informations. Le PSE reste responsable de tout système d'information contrôlé par le PSE.

2.11 Gérer les Prestataires et Fournisseurs Clés

Si le Fournisseur est un monopole, un Donneur d'ordres ou un fournisseur désigné par le Donneur d'ordres sur lequel le PSE n'a aucun contrôle, l'obligation d'action corrective peut être levée.

2.17 Gérer le Processus de Ventes PSE

Si l'entité est une entité ayant un unique Donneur d'ordres et que la fonction de Ventes ne fait pas partie de l'entité, le PSE peut être exemptée de ce point.

2.18 Répondre aux Demandes (RFX)

Si l'entité est une entité ayant un unique Donneur d'ordres et que la fonction de Réponses aux Demandes (RFX) ne fait pas partie de l'entité, le PSE peut être exemptée de ce point.

2.21 Gérer la Relation avec un Donneur d'ordres

Cette exigence peut être levée si le PSE a déployé tous les efforts possibles pour obtenir des données sur la Satisfaction du Donneur d'ordres et que ce dernier refuse de répondre aux enquêtes. Dans ce cas, le PSE doit démontrer que les données obtenues auprès d'autres Donneurs d'ordres sont suffisantes pour gérer l'entreprise.

3.5 Évaluer et Coacher les Conseillers

Lorsqu'un PSE génère un nombre élevé d'erreurs exploitables parce que le Donneur d'ordres a défini des Erreurs Critiques incluant à la fois celles ayant un impact élevé et celles ayant un impact faible sur l'Expérience Client et sur l'entreprise, et que le Donneur d'ordres contrôle également le formulaire d'évaluation, le PSE peut bénéficier d'une dérogation pour les points 3.5.2.c.i et ii si :

- Le PSE n'est pas en mesure d'influencer la définition des Erreurs Critiques.
- Tous les conseillers sont coachés sur toutes les Erreurs Critiques qu'ils commettent. Le cas échéant, il n'est pas nécessaire que cela soit fait séparément pour chaque erreur, le coaching peut être réalisé en sessions de groupe si plusieurs conseillers font la même erreur.
- La performance du PSE en matière de CSAT/DSAT est élevée et correspond aux critères de référence de COPC ou de Haute Performance.
- Le PSE a une approche efficace pour la prise en charge des conseillers qui ont un impact significatif sur l'Expérience Client (3.5.2.d).

4.3 Performance des Canaux à Prise en Charge Humaine

Si le PSE opère dans un environnement de file d'attente partagée, il doit mesurer et gérer le respect du planning au lieu du niveau de service et du taux d'abandon ou, pour les transactions différées, le respect du Traitement dans les délais et le Backlog.

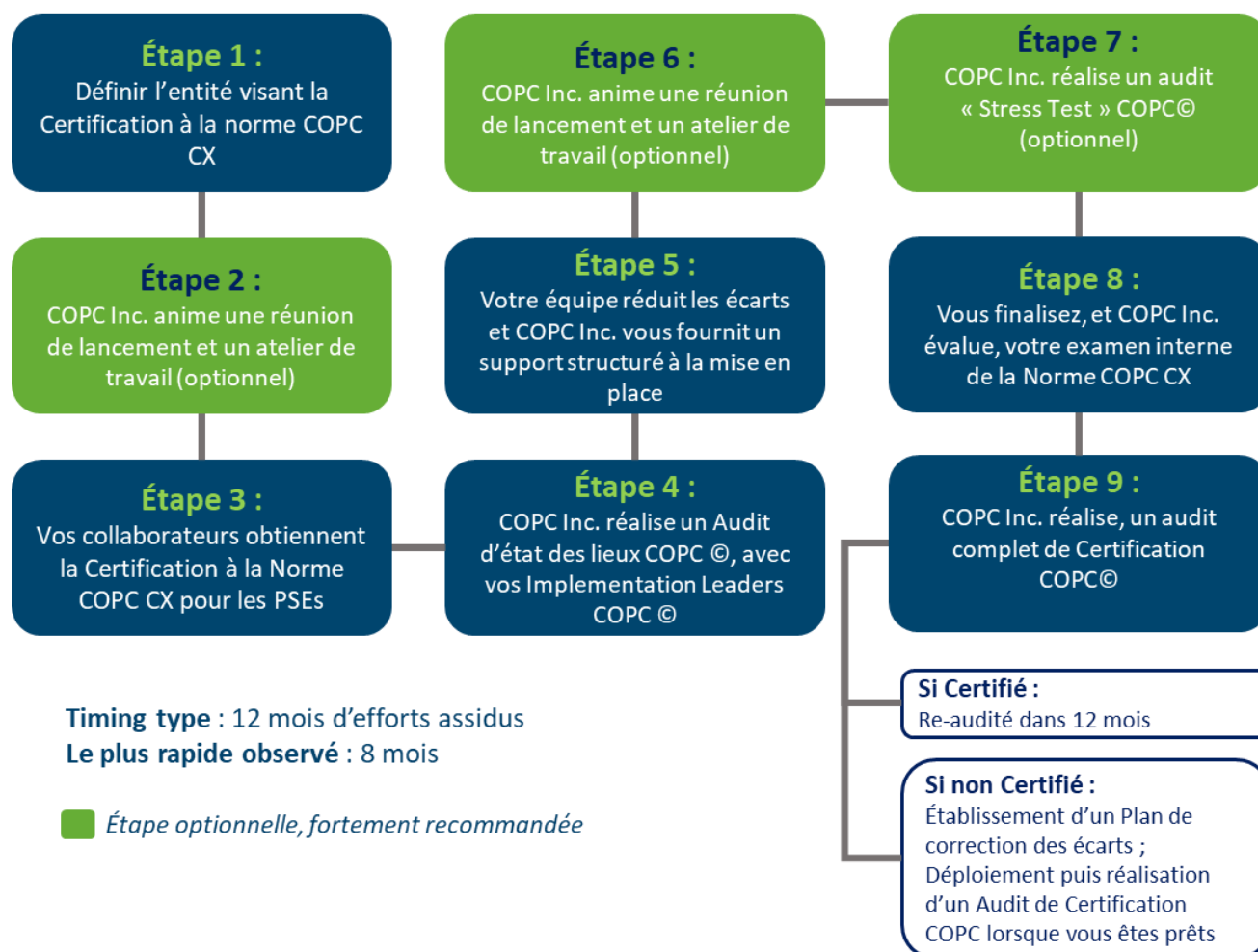
4.5 Performance des Processus Supports Clés (KSPs)

L'exigence de mesure des KSPs peut être levée s'ils sont gérés par le Donneur d'ordres et que le PSE a tout mis en œuvre pour obtenir ces données.

Si le Donneur d'ordres contrôle et gère le système de production, le PSE ne sera pas tenu de mesurer et d'analyser en CUIKA l'indicateur de Disponibilité des systèmes pour ce système.

Si le client contrôle et gère les lignes et les équipements télécoms, le PSE ne sera pas responsable des indicateurs de transactions bloquées (Appels refusés) ou de Disponibilité / Accessibilité des télécoms.

Processus de Certification à la Norme COPC CX



Pour plus de détails sur le processus de certification, veuillez consulter le **Guide de certification de la Norme COPC Expérience Client**.

SYSTEME DE NOTATION DE LA NORME COPC CX

Le système de notation de la norme COPC CX comprend les éléments suivants :

Valeurs de Points des Items

Des points ont été attribués à chaque item de la norme COPC CX en fonction de son importance. La valeur des points est indiquée lorsque vous passez en revue les exigences de chaque item. Le score de la norme COPC CX est de 4 000 points pour les PSCs et de 4 360 points pour les PSEs.

Pour obtenir la certification, l'entité doit

- Obtenir 95% des points disponibles ET
- 100% sur l'approche des Catégories 1.0 à 3.0 ET
- Satisfaire à l'exigence de 50% / 75% du point 4.6 *Obtenir des Résultats*.

Directives de notation pour les items individuels

Le système de notation de la norme COPC CX exige des méthodes différentes pour la notation des items des catégories 1.0 à 3.0 et des items de la catégorie 4.0. Les deux méthodes fournissent un pourcentage des points disponibles qui seront attribués pour l'item.

Les catégories 1.0 à 3.0 de la norme COPC CX décrivent les divers types de processus, de pratiques et de procédures que les PSCs et PSEs doivent élaborer et mettre en œuvre pour répondre aux exigences de la norme COPC CX. La norme COPC CX englobe non seulement les approches de haute Performance, mais aussi l'étendue du déploiement de ces approches au sein de l'organisation. Des approches bien conçues et déployées de manière généralisée conduiront à des niveaux de performance élevés et durables, ce qui est l'objectif de la norme COPC CX.

- **Les Approches** sont les processus, pratiques et procédures utilisés pour répondre aux exigences de la norme COPC CX.
- **Le Déploiement** fait référence à l'étendue de l'utilisation de ces approches dans l'ensemble de l'organisation du PSC ou PSE.

Notation des Catégories 1.0 à 3.0

Les items des Catégories 1.0 à 3.0 sont évalués sur la base de l'approche et de l'étendue du déploiement, selon les lignes directrices de notation suivantes :

Notation	Approche	Déploiement
0%	L'approche satisfait moins de 25% des exigences de l'item.	L'approche est totalement déployée dans moins de 25% des programmes (ou auprès de moins de 25% des postes KCR pour la Catégorie 3.0)
25%	L'approche satisfait au moins 25% mais moins de 50% des exigences de l'item.	L'approche est totalement déployée dans au moins 25% mais moins de 50% des programmes (ou auprès d'au moins 25% mais moins de 50% des postes KCR pour la Catégorie 3.0)
50%	L'approche satisfait au moins 50% mais moins de 75% des exigences de l'item.	L'approche est totalement déployée dans au moins 50% mais moins de 75% des programmes (ou auprès d'au moins 50% mais moins de 75% des postes KCR pour la Catégorie 3.0)
75%	L'approche satisfait au moins 75% mais moins de 100% des exigences de l'item.	L'approche est totalement déployée dans au moins 75% mais moins de 100% des programmes (ou auprès d'au moins 75% mais moins de 100% des postes KCR pour la Catégorie 3.0)
100%	L'approche satisfait toutes les exigences de l'item.	L'approche est totalement déployée dans au moins 90% des programmes (ou auprès d'au moins 90% des postes KCR pour la Catégorie 3.0)
Note #1 : Le score d'un item individuel est égal au score le plus bas de l'Approche ou du Déploiement. Par exemple, si un PSC obtient 75% pour une Approche et 50% pour son Déploiement, son score est de 50%.		

Notation de la Catégorie 4.0

Les items de la Catégorie 4.0 Performance sont évalués sur la base des Résultats de performance, selon l'approche de notation et le tableau des indicateurs requis suivants.

Approche de Notation pour chaque Item de la Catégorie 4.0

Notation	Résultats
100%	Au moins 50% des indicateurs requis atteignent les niveaux ciblés.
Chaque 1% de résultat de performance permet d'obtenir 2 % de points de notation.	La note d'un item individuel devrait être égale au pourcentage d'indicateurs atteignant les niveaux ciblés. Par exemple, si un PSC atteint les niveaux d'objectifs fixés pour 48% des indicateurs d'un item, il reçoit 96% des points pour cet item. Si un PSC atteint les niveaux d'objectifs fixés pour 50% ou plus des indicateurs requis pour un item, il reçoit 100% des points pour cet item.

Pour une explication plus détaillée de la notation, veuillez vous référer au Guide de Certification de la norme COPC d'Expérience Client.

Annexes

Il y a trois Annexes qui, ensemble, présentent les indicateurs exigés par la Norme COPC CX pour les Centres de Contact.

- L'Annexe 1 contient les indicateurs opérationnels pour les différents types d'opérations (Contacts Entrants, Contacts Sortants et Face à Face) divisée en Annexes 1a, 1b et 1c.
- L'Annexe 2 contient les indicateurs des Processus Supports Clés (KSPs).
- L'Annexe 3 contient les indicateurs de l'Expérience Client et des Coûts.

L'Annexe 1a est divisée en indicateurs des canaux à **Prise en charge Humaine** et indicateurs des canaux à **Prise en charge Digitale**.

L'Annexe 1a Canaux à Prise en Charge Humaine définit les indicateurs utilisés pour mesurer et piloter les processus clés liés au client (KCRPs) des canaux à prise en charge Humaine. La plupart des KCRPs de ces canaux se répartissent en deux groupes : **les KCRPs temps réel**, pour lesquels le client est engagé pendant le traitement de sa demande, et **les KCRPs temps différé**, pour lesquels la demande est traitée en l'absence du client. Les indicateurs utilisés pour piloter les KCRPs des canaux à prise en charge Humaine dépendent du groupe auquel appartient le KCRP considéré.

Pour chaque KCRP de canal à prise en charge Humaine non répertorié à l'Annexe 1, que le PSC ou un prestataire opère, le PSC doit déterminer si ce KCRP est une transaction « temps réel » ou « temps différé » et utiliser les indicateurs appropriés.

L'Annexe 1a Canaux à Prise en Charge Digitale définit les indicateurs utilisés pour mesurer et piloter les KCRPs des canaux à prise en charge Digitale. Ces KCRPs étant basés sur les systèmes, les temps de réponse et indicateurs de service peuvent être remplacés par des indicateurs de performance du système.

L'Annexe 1b définit les indicateurs utilisés pour les canaux des Contacts Sortants. Il convient de noter que pour les Ventes Sortantes, il y a souvent une composante entrante pour laquelle les indicateurs des transactions entrantes de l'Annexe 1a s'appliquent.

L'Annexe 1c définit les indicateurs utilisés pour les canaux en *Face à Face* utilisés principalement utilisés dans la vente au détail (en boutique).

Annexe 2

L'Annexe 2 définit les indicateurs utilisés pour mesurer et piloter les processus supports clés (KSPs). Chaque KSP est identifié avec ses indicateurs requis. Pour chaque KSP ne figurant pas à l'Annexe 2, que le PSC ou un Fournisseur clé opère, le PSC doit utiliser, en fonction de ce qui est approprié, les indicateurs de Traitement dans les délais, Backlog, et de Précision.

Annexe 3

L'Annexe 3 définit les indicateurs clés exigés pour évaluer l'impact du traitement des demandes clients via un ou plusieurs canaux sur l'Expériences Client, et le coût global, pour l'entreprise, de la fourniture du service client à travers une combinaison de canaux à prise en charge Humaine et Digitale.

Exigences relatives aux Annexes :

1. Le PSC peut combiner le suivi des indicateurs de plusieurs KCRPs si le PSC a le même objectif de performance pour les indicateurs qu'il cherche à combiner. Cependant, les indicateurs pour les transactions à prise en charge Humaine et les indicateurs pour les transactions à prise en charge Digitale ne peuvent pas être combinées.
2. L'obligation de suivre tous les indicateurs de l'Annexe 1 pour un KCRP peut être levée si le PSC opère le KCRP et s'il peut démontrer que le volume de contacts avec les clients pour le KCRP n'est pas important pour le PSC ou les clients.
 - a. Ligne directrice : Si le KCRP représente 5% ou plus des contacts avec les clients pour un programme ou un Donneur d'ordres spécifique, le PSC doit suivre tous les indicateurs requis.
 - b. Si le KCRP représente moins de 5% des contacts avec les clients pour un programme ou un Donneur d'ordres spécifique, le PSC doit suivre et passer au filtre « CUIKA » les indicateurs de « Traitement dans les délais » ou de « Précision » pour déterminer si le processus est sous contrôle.
3. Si le PSC suit un KCRP représentant un faible volume (typiquement un KCRP avec moins de 5% du volume de transactions pour ce programme), aux fins du calcul de la conformité avec le point 4.6 *Obtenir des résultats*, le pourcentage global des indicateurs constitués par les KCRPs de faible volume doit être collectivement inférieur à 10% des indicateurs requis.

Annexe 1a – Processus Clés Liés aux Contacts Entrants (KCRPs)

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Transactions à Prise en charge Humaine en Temps Réel : Les transactions en temps réel sont caractérisées par ce qui suit : - Il y a une implication directe avec le client, et le client est présent pendant toute la durée de l'attente. - Le client choisit le moment de contact avec le centre, et le centre réagit à cette sollicitation. - Le centre a une durée limitée pour prendre en charge le contact avant que le client n'abandonne. - Il n'y a pas de Backlog quand le client abandonne parce que l'appel n'est pas décroché dans un délai raisonnable. Types de KCRP pour les transactions en temps réel : - Appels clients entrants - Web Chat - Escalades (transferts directs d'appels téléphoniques) - Services clients en face à face	Service	4.3 Rapidité de Réponse – Doit suivre le Niveau de Service, par ex., % de transactions répondues dans un délai cible. ou Temps Moyen de Décroché (ASA – Average Speed of Answer).	Pourcentage de transactions ayant obtenu une réponse <u>avant</u> un seuil fixé (par ex., 40 s.). ou Temps Moyen de Décroché de tous les contacts dans la période (ASA – Average Speed of Answer). [Chat] Le niveau de service et l'ASA doivent être basés sur le temps écoulé entre le moment où un client demande ou accepte une session de Chat et la première réponse manuelle du conseiller.	Le Niveau de Service doit être basé sur les transactions se <u>présentant</u> en file d'attente conseiller, pas sur les transactions <u>répondues</u> de la file d'attente conseiller. Si vous utilisez l'ASA, vous devez effectuer un CUIKA sur la répartition de la rapidité de réponse autour de la moyenne. S'il n'est pas approprié ou possible de mesurer le Niveau de Service ou le Taux d'Abandon au niveau du site pour un programme, comme lorsqu'une file d'attente est partagée, alors le PSC doit mesurer l'Adhérence au planning de chaque site participant à la file d'attente partagée.	Paramétrez l'objectif en vous basant sur les attentes clients et le type de service.	Mensuelle
		4.3 Taux d'Abandon – Par ex., % de transactions abandonnées avant réponse par un conseiller.	Nombre d'appelants qui raccrochent après le SVI mais avant de parler à un conseiller, exprimé en pourcentage sur le nombre d'appels proposés. [Chat] Le taux d'Abandon doit inclure toutes les demandes ou acceptations d'une session de Chat où il n'y a pas de réponse du client à la première réponse du conseiller, c'est-à-dire qu'aucun dialogue de Chat n'a été établi. [Chat] Le Taux d'Abandon de Session doit inclure toutes les transactions abandonnées après l'établissement d'un dialogue en ligne.	S'il y a un SVI ou un système de messagerie, un seuil d'abandon court ne doit pas être utilisé. Les objectifs de Taux d'abandon et Rapidité de réponse doivent être mathématiquement cohérents.	Paramétrez l'objectif en vous basant sur les attentes clients et le type de service. Fixez des objectifs conformes à l'énoncé de direction du PSC.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Note : Pour les canaux en temps réel (par ex. le Chat) où une unique transaction peut être réalisée à travers de multiples interactions, les indicateurs de qualité doivent être mesurés pour la transaction complète et non pour les interactions individuelles.	Service	4.3 [Chat] Temps Moyen de Réponse – Par ex., le délai moyen entre les réponses des clients et les réponses du conseiller.	La moyenne du temps entre un message de Chat terminé et le message de Chat suivant terminé.		Fixez l'objectif en fonction des attentes du Donneur d'ordres ou de celles du propriétaire interne du processus.	Mensuelle
		4.3 Taux d'Escalade – Par ex., % d'appels transférés à une autre équipe qui prendra la responsabilité de la transaction.	Nombre de transactions transférées versus Nombre de transactions traitées. $\frac{\text{Nb transactions escaladées} * 100}{\text{Nb transactions traitées}}$	Ceci est mesuré lorsque l'escalade est une option pour le conseiller lors du traitement de transaction.	Fixez l'objectif en fonction des attentes du Donneur d'ordres ou de celles du propriétaire interne du processus.	Mensuelle
		4.3 [Chat] Taux d'acceptation ou de déviation – Par ex., % de Chats proposés qui ont été acceptés ou qui ont été déviés.	Taux d'Acceptation Le PSC doit suivre le pourcentage de clients à qui l'on propose un Chat en direct et qui l'acceptent. Plus communément utilisé dans les ventes, le traitement des commandes ou les environnements générateurs de revenus. Ou Taux de Déviation Le nombre de clients qui n'ont pas profité de l'offre de Chat en direct. Plus souvent utilisé dans les environnements de support ou de service.			Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Qualité Qualité	4.3 Pertinence de l'escalade – Par ex., % de transactions qui ont été transmises à une autre équipe pour qu'elle prenne en charge la résolution de la transaction et qui ont été transmises correctement.	Peut être mesuré directement par l'équipe traitant les escalades, ou indirectement par l'analyse de cas – comme le nombre de défauts trouvés ou le nombre de pièces utilisées dans un environnement de support technique. <u>Nb d'escalades correctes</u> Nb d'escalades réalisées Ou <u>Nb d'escalades incorrectes</u> Nb d'escalades réalisées	Peut être mesuré comme % en Erreur ou % Correct. Devrait aussi être mesuré lorsque les escalades ou transferts sont réalisé(e)s entre services ; tiers ; front office / back office, etc.	Paramétrez l'objectif en fonction des attentes du Donneur d'ordres ou de celles du propriétaire du processus interne, mais > 90%.	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Client – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique Client relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue client (par ex. mauvaises informations, mauvais traitement du client (impolitesse), ne pas traiter la demande, etc.). <u>Nb transactions sans ECC</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique Client. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	Quand on mesure les points satisfaisants et insatisfaisants 95% (par unité). Quand on mesure seulement les points satisfaisants 98% (par unité).	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Activité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique d'Activité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue du PSC ou du Donneur d'ordres ; mais sans impact négatif sur les clients. <u>Nb transactions sans ECA</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique d'Activité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	90%	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Conformité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique de Conformité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs vis-à-vis des règlements nationaux ou régionaux, ou vis-à-vis d'un organisme de réglementation industrielle. <u>Nb transactions sans ECCo</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique de Conformité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	99.5% Toutefois cela peut varier en fonction des exigences des entités réglementaires.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	4.3	Résolution de contact – Doit suivre le Taux de résolution, ou le Taux de résolution au premier Contact / premier appel.	Nombre de transactions résolues versus nombre total de transactions traitées / répondues. Ou Nombre de transactions résolues au premier contact versus nombre total de transactions traitées / répondues.	Il n'y a pas de standard pour mesurer la résolution de contact. Parmi les approches, on trouve la mesure dans une enquête client, l'analyse de la réitération de contacts via les données d'historisation ou pendant l'évaluation de la transaction.	Il n'y a pas d'objectif de référence ou de pratique d'excellence. Les objectifs et résultats doivent être cohérents avec les objectifs et les résultats de Satisfaction Client.	Mensuelle
		Ventes – Doit suivre le Taux de conversion, par ex., pourcentage d'appels avec une vente. ou le volume de conversion, par ex., montants vendus.	Nombre de transactions au cours desquelles l'objectif de vente / création de revenu est atteint (par ex. vente faite ou rendez-vous pris) versus nombre de transactions réalisées. Ou Valeur ou volume total(e) de ventes / revenus générés dans une période donnée.	Les services qui ont un objectif lié au revenu (par ex. prendre des rendez-vous, remplir des enquêtes, faire de la rétention, générer des leads) doivent utiliser cet indicateur.	Les objectifs pour les ventes / revenus dépendront du programme.	Mensuelle
		Volume – Par ex., nombre de transactions reçues par période			Les indicateurs de volume ne requièrent pas d'objectif.	Mensuelle
	4.3	Utilisation conseiller – Pourcentage de temps payé pendant lequel le conseiller fournit un travail productif ou est disponible pour traiter des transactions clients.	Doit être calculé comme : <u>Tps productif + Tps disponible</u> Heures payées	Le travail productif inclut la durée de gestion de l'appel et le temps passé à travailler sur d'autres types de transactions clients (par ex., courrier, dossier). Le temps disponible est le temps pendant lequel les conseillers attendent des transactions.	86%	Mensuelle
		DMT – Temps moyen pour la gestion d'une transaction en temps réel, y compris tout travail réalisé après la déconnexion du client.	Doit être calculé comme : <u>Tps total de traitement (yc ACW)</u> Nb de transactions traitées	Temps moyen passé par transaction traités, en conversation (DMC – Durée moyenne de conversation), et/ou en attente, et/ou en traitement post appel (ACW – After Call Work).	Fixez les objectifs d'efficacité dans un but d'amélioration continue. Au départ, basés sur des hypothèses budgétaires ou des indicateurs financiers similaires.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	4.3	[Chat] Taux de Simultanéité – Le nombre moyen de sessions de Chat traitées simultanément	Doit être calculé comme : $\frac{\text{Tps Total de Ttmt Chat + Wrap}}{\text{Tps Total passé en Chat}}$			Mensuelle
	4.3	Occupation – Doit suivre le temps productif d'un conseiller versus le temps pendant lequel il est disponible pour faire un travail productif.	Doit être calculé comme : $\frac{\text{Temps productif}}{\text{Tps productif + Tps disponible}}$	Le Taux d'Occupation variera de façon significative d'un programme à l'autre, en fonction d'un certain nombre de facteurs comme les règles d'affectation du personnel, les heures d'ouverture, le volume des contacts, etc.		Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Transactions à Prise en charge Humaine en Temps Différé : Les transactions en Temps Différé sont caractérisées par : - Le consommateur final n'est pas impliqué activement pendant le temps d'attente. - C'est le site qui choisit le moment de traitement du contact. - Les temps de cycle (délais de traitement cibles) sont généralement mesurés en heures ou en jours. - Les contacts en attente de traitement sont appelés « Backlog ». Les types de KCRP qui sont des transactions en Temps Différé sont : - Emails - Web mails - Lettres et fax - Rappels - Appels sortants - Gestion de Cas - Traitement de message de répondeur vocal	Service	4.3 Dans les délais – Doit suivre le pourcentage de contacts traités dans la durée de cycle cible. [Gestion de Cas] Peut être la clôture dans les délais, la résolution dans les délais (par ex. % de transactions d'assistance technique ou de gestion de cas impliquant plus d'une interaction, clôturées ou résolues dans le temps de cycle fixé).	Le Temps de cycle doit être défini et l'objectif doit être établi avant que l'indicateur de traitement dans les délais puisse être mesuré. L'indicateur de Traitement ou Clôture dans les délais représente le pourcentage de contacts traités ou clôturés dans la durée de cycle cible.	L'objectif de Temps de cycle est la durée de traitement cible d'une transaction de bout en bout, du point de vue client. S'il n'est pas approprié ou possible de mesurer le Traitement dans les délais ou le Backlog au niveau du site pour un programme, comme lorsqu'une file d'attente est partagée, alors le PSC doit mesurer l'Adhèrence au planning de chaque site participant à la file partagée.	95% pour toute exigence de durée de cycle.	Mensuelle
		4.3 Backlog / Backlog de Cas – par ex., durée moyenne de retard des transactions non traitées dans les délais	Durée moyenne de retard pour les transactions à traiter au-delà de la durée de cycle cible.	Moyenne pondérée des relevés journaliers.	Durée moyenne de retard de 24h ou 1 temps de cycle, en fonction de ce qui est le plus court.	Mensuelle
		4.3 Taux d'escalade – Par ex., % de transactions transférées à une autre équipe qui prendra la responsabilité de la transaction	Nombre de transactions transférées / escaladées versus Nombre de transactions traitées. <u>Nb transactions escaladées</u> Nb transactions traitées	Ceci est mesuré lorsque l'escalade est une option pour le conseiller lors du traitement de la transaction.	Paramétrez l'objectif en fonction des attentes du Donneur d'ordres ou de celles du propriétaire du processus interne.	Mensuelle
	Qualité	4.3 Pertinence de l'Escalade – par ex., % de transactions qui ont été transmises à une autre équipe pour qu'elle prenne en charge la résolution de la transaction et qui ont été transmises correctement.	Peut être mesuré directement par l'équipe traitant les escalades, ou indirectement par l'analyse de cas – par ex. nbre de défauts trouvés ou nbre de pièces utilisées en support technique. <u>Nb d'escalades correctes</u> Nb d'escalades réalisées Ou <u>Nb d'escalades incorrectes</u> Nb d'escalades réalisées	Peut être mesuré comme % en Erreur ou % Correct. Devrait aussi être mesuré lorsque les escalades ou transferts sont réalisé(e)s entre services ; tiers ; front office / back office, etc.	Paramétrez l'objectif en fonction des attentes du Donneur d'ordres ou de celles du propriétaire du processus interne, mais > 90%.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
- Escalades internes (à l'exception des transferts directs) - Exceptions - Répartition des services (dispatch) - Traitement des paiements - La plupart des fonctions de Back office - Traitement des commandes Remarque : Pour les canaux en Temps Différé (par ex., les médias sociaux, les SMS, WhatsApp) où une transaction unique s'étend sur plusieurs interactions individuelles, les mesures de qualité doivent être évaluées pour la transaction complète et non pour les interactions individuelles.	Qualité	2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Client – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique Client relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue client (par ex. mauvaises informations, mauvais traitement du client (impolitesse), ne pas traiter la demande, etc.). <u>Nb transactions sans ECC</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique Client. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction	Quand on mesure les points satisfaisants et insatisfaisants 95% (par unité) Quand on mesure seulement les points satisfaisants 98% (par unité)	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Activité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique d'Activité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue du PSC ou du Donneur d'ordres ; mais qui n'ont pas d'impact négatif sur les clients. <u>Nb transactions sans ECA</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique d'Activité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction	90%	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Conformité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique de Conformité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs vis-à-vis des règlements nationaux ou régionaux, ou vis-à-vis d'un organisme de réglementation industrielle. <u>Nb transactions sans ECCo</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique de Conformité Mesuré par unité, quand une unité = une transaction	99.5% Toutefois cela peut varier en fonction des exigences des entités réglementaires	Mensuelle
		4.3 Résolution de contact - Doit suivre le Taux de résolution, ou le Taux de résolution au premier contact.	Nbre de transactions résolues versus Nbre total de transactions traitées / répondues. Ou Nbre de transactions résolues au premier contact versus Nbre total de transactions traitées / répondues.	Il n'y a pas de standard pour mesurer la résolution de contact. Parmi les approches, on trouve la mesure dans une enquête client, l'analyse des transactions répétées via les données d'historisation ou pendant l'évaluation de transaction.	Il n'y a pas d'objectif de référence ou de pratique d'excellence. Les objectifs et résultats doivent être cohérents avec les objectifs et les résultats de Satisfaction Client.	Mensuelle
		4.3 Taux de défaut – Taux de transactions contrôlées qui contiennent une erreur.	Nombre de transactions ou enregistrements contrôlés qui présentent une erreur, en pourcentage du nombre de transactions ou d'enregistrements contrôlé(e)s.	Indicateur à utiliser pour les prestations de Back Office pour lesquelles il n'y a pas d'interaction directe avec les clients. Dans ce cas, la mesure de la Précision des Erreurs Critiques n'est pas requise.	L'objectif devrait être inférieur à 2%.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Ventes	Ventes – Doit suivre le Taux de conversion, par ex., pourcentage d'appels avec une vente. ou le volume de conversion, par ex., montants vendus.	Nombre de transactions au cours desquelles l'objectif de vente / création de revenu est atteint (par ex. une vente est faite ou un rendez-vous est pris) versus nombre de transactions réalisées Ou Valeur totale ou volume total de ventes / revenus généré(e) dans une période donnée	Les services qui ont un objectif lié au revenu (par ex. prendre des rendez-vous, remplir des enquêtes, faire de la rétention, générer des leads) doivent utiliser cet indicateur.	Les objectifs pour les ventes / revenus dépendront du programme.	Mensuelle
		Volume – Par ex., nombre de transactions [clients] reçues par période.	[F2F] Le volume doit être mesuré à la fois en termes de fréquentation (nombre de clients entrant dans le lieu) et par l' enregistrement des visiteurs (nombre de visiteurs qui ont été enregistrés pour le service par un système de billetterie ou autre système d'enregistrement des files d'attente).		Les indicateurs de volume ne requièrent pas d'objectif.	Mensuelle
	Efficacité	4.3 Efficacité – Par ex., la durée de traitement moyenne par transaction, les transactions traitées par heure de conseiller, coût par transaction).	Aucun indicateur spécifique n'est requis si il : - compare des unités d'entrée à des unités de sortie et - est cohérent avec le KCRP qu'il mesure	L'indicateur communément utilisé pour gérer l'efficacité de contact différé est le nombre de transactions traitées par période de temps donnée (généralement une heure ou un jour conseiller) ; au lieu de mesurer le temps de gestion puisqu'il peut être difficile de l'évaluer sans un outil de suivi spécifique.	Les meilleurs objectifs d'Efficacité sont établies avec un objectif d'amélioration continue et peuvent être initialement basées sur des hypothèses de budget ou indicateurs financiers similaires.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Transactions à prise en charge Digitale : Traitement des contacts clients par un service opéré par un système, qui n'implique pas de conseiller. Exemples de KCRP non assistés : – Service en ligne (web) – Service fourni via une application mobile – Self-care via SVI	Service	4.4 Niveau de Service – Par exemple, Taux de réalisation d'actions des clients qui utilisent le service	Nombre total d'actions réalisées en utilisant la fonctionnalité de service versus nombre total d'opérations admissibles au service.	Les opérations admissibles au service sont les transactions pour lesquelles le client a eu une interaction significative avec le système pour tenter d'obtenir des informations précises ou une résolution.	Il n'existe pas de référence ou de meilleures pratiques pour le Niveau de service.	Mensuelle
		4.4 Fonctionnalité des systèmes – Par ex., % du temps pendant lequel les systèmes sont pleinement fonctionnels ; Latence des systèmes	La base de ces mesures doit être la pleine fonctionnalité des systèmes du point de vue client et pas simplement la disponibilité du matériel.	Les indicateurs doivent être mesurés sur le temps total. Les systèmes de canaux à Prise en charge Digitale devraient être disponibles 24h/24 et 7j/7.	>= 99.6% Fonctionnalité	Mensuelle
		4.4 Taux de traitement Autonome - Par exemple, le pourcentage de conversations traitées par un système à prise en charge Digitale, de bout en bout, sans intervention humaine.	Le pourcentage de conversations dans lesquelles le système à prise en charge Digitale (par exemple, un robot) a traité la transaction, de bout en bout, de façon autonome, sans choisir de transférer, escalader ou d'avoir recours à toute autre forme d'intervention humaine, par rapport au nombre total de conversations initiées avec le système.	Également appelé Taux de Confinement ou Score d'Automatisation. L'objectif de 90 % doit être atteint dans les 3 à 6 mois suivant le lancement du système à prise en charge Digitale.	Il n'y a pas d'objectif de référence ou de meilleure pratique pour le Taux de traitement Autonome.	Mensuelle
		Volume –	Le nombre total de transactions éligibles pour le service.		Les indicateurs de volume ne requièrent pas d'objectif.	Mensuelle

KCRPs	Item		Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
			Nombre de Conversations –	Le nombre total de conversations réalisées via la prise en charge Digitale		Les indicateurs de nombre de conversations ne requièrent pas d'objectif.	Mensuelle
		Qualité 2.7 / 4.4	Taux de défauts – Par ex., le nombre de défauts détectés par les Analystes Qualité ou les systèmes automatisés au cours des tests	Les exemples incluent, sans s'y limiter : ▪ Nbre de défauts détectés durant les contrôles système ; ▪ Nbre de défauts identifiés durant les contrôles de transactions complétées ; ▪ Ratio de clients qui ont commis des erreurs en utilisant le système.	Les défauts identifiés au cours des contrôles du système doivent être significatifs et avoir une probabilité d'impact sur les clients ou l'activité.	Il n'existe pas de référence ou de meilleures pratiques pour le Taux de défauts.	Mensuelle
	Qualité	2.7 / 4.4	Exactitude d'Erreur Critique Client – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique Client relevé dans les évaluations de transactions	Erreurs critiques du point de vue client (par ex. mauvaises informations, mauvais traitement du client (impolitesse), ne pas traiter la demande, etc.). <u>Nb transactions sans ECC</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique Client. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	Quand on mesure les points satisfaisants et insatisfaisants 95% (par unité).	Mensuelle
		2.7 / 4.4	Exactitude d'Erreur Critique Activité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique d'Activité relevé dans les évaluations de transactions	Erreurs critiques du point de vue du PSC ou Donneur d'ordres ; n'ayant pas d'impact négatif sur les clients. <u>Nb transactions sans ECA</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique d'Activité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	90%	Mensuelle
		2.7 / 4.4	Exactitude d'Erreur Critique Conformité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique de Conformité relevé dans les évaluations de transactions	Erreurs vis-à-vis des règlements nationaux ou régionaux, ou vis-à-vis d'un organisme de réglementation industrielle. <u>Nb transactions sans ECCo</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique de Conformité Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	99.5% Toutefois cela peut varier en fonction des exigences des entités réglementaires.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Ventes	4.4 Résolution de contact – Doit suivre le Taux de résolution, ou le Taux de résolution au premier contact	Nbre de transactions résolues versus Nbre total de transactions traitées / répondues. Ou Nbre de transactions résolues au premier contact versus Nbre total de transactions traitées / répondues.	Il n'y a pas de standard pour mesurer la résolution de contact. Parmi les approches, on trouve la mesure dans une enquête client, l'analyse des transactions répétées via les données d'historisation ou pendant l'évaluation de transaction.	Il n'y a pas d'objectif de référence ou de pratique d'excellence. Les objectifs et résultats doivent être cohérents avec les objectifs et les résultats de Satisfaction Client.	Mensuelle
		4.4 Ventes – Si approprié, par exemple, le taux de succès ; la valeur monétaire par contact.	Nbre de contacts au cours desquels l'objectif de vente / création de revenu est atteint versus Nbre de contacts réalisés. Ou Valeur totale ou volume total de ventes / revenus généré(e) dans une période donnée.	Les services qui ont un objectif lié au revenu (par ex. Prendre des rendez-vous, remplir des enquêtes, faire de la rétention, générer des leads) doivent utiliser cet indicateur.	Les objectifs pour les ventes / revenus dépendront du programme.	Mensuelle
	Efficacité	4.4 Coût ou Efficacité – Par ex. Coût par Transaction; Taux de Déviation - % de Transactions déviées des canaux à prise en charge Humaine.	Le coût par transaction est mesuré comme le coût de fonctionnement du service / le nombre total de transactions éligibles pour le service. Le taux de déviation est le nombre de contacts qui ont été déviés d'atteindre un canal à prise en charge Humaine.		Il n'y a pas de référence ou de bonne pratique pour le coût par transaction ou le Taux de Déviation.	Mensuelle
		4.4 Messages par Conversation –	Le nombre moyen de messages générés par le système à prise en charge Digitale (par exemple, un robot) pendant une conversation avec un client, sur la base de toutes les conversations traitées et du nombre total de messages générés par le système à prise en charge Digitale.		Il n'y a pas de référence ou de bonne pratique pour les messages par conversation.	Mensuelle

Annexe 1b – Processus Clés Liés aux Contacts Sortants (KCRPs)

Il convient de noter que pour les Ventes sortantes, il y a également une composante entrante pour laquelle les indicateurs de l'Annexe 1a s'appliquent.

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Traitement des Appels Sortants vers les clients Tentative de contact des clients à l'aide d'un système automatisé (numéroteur) ou de méthodes de numérotation manuelle.	Service	2.6 / 4.3 Contacts avec les bons interlocuteurs – Aussi appelé Taux de contact, RPC (Right Party Connect), Taux de contacts par tentatives effectuées.	Le nombre de Contacts avec les bons interlocuteurs est exprimé en pourcentage des enregistrements traités.	Un enregistrement est traité après que le prospect a été atteint / joint ou que le nombre de tentatives répétées a été dépassé ou que le prospect est injoignable (par exemple, parti, sans numéro, inconnu, etc.).		Mensuelle
		2.6 / 4.3 Liste de Backlog - Par ex. le temps moyen de retard de la liste des personnes qui n'ont pas encore été contactées ou pour lesquelles il n'y a pas encore eu de tentatives.	Calculé en comparant le nombre d'enregistrements qui ont été traités par période (normalement par jour) au nombre qui doit être traité par période pour atteindre la date de traitement complet de la liste.	La date de finalisation du traitement de la liste est soit un objectif défini par le Donneur d'ordres, soit une date définie en interne. La liste du Backlog permet à l'équipe de planifier ses besoins en personnel et de programmer les futures campagnes.	Habituellement pas plus d'un (1) jour de retard.	Mensuelle
	Qualité	2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Client – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique Client relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue client (par ex. mauvaises informations, mauvais traitement du client (impolitesse), ne pas traiter la demande, etc.). <u>Nb transactions sans ECC</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique Client. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	Quand on mesure les points satisfaisants et insatisfaisants 95% (par unité). Quand on mesure seulement les points satisfaisants 98% (par unité).	Mensuelle
		2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Activité - Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique d'Activité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs critiques du point de vue du PSC ou du Donneur d'ordres ; mais qui n'ont pas d'impact négatif sur les clients. <u>Nb transactions sans ECA</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique d'Activité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	90%	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Qualité	2.7 / 4.3 Exactitude d'Erreur Critique Conformité – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique de Conformité relevé dans les évaluations de transactions.	Erreurs vis-à-vis des règlements nationaux ou régionaux, ou vis-à-vis d'un organisme de réglementation industrielle. <u>Nb transactions sans ECCo</u> Nb transactions évaluées	Pourcentage de transactions évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique de Conformité. Mesuré par unité, quand une unité = une transaction.	99.5% Toutefois cela peut varier en fonction des exigences des entités réglementaires	Mensuelle
	Vente	4.3 Taux de Ventes – Par ex. Ventes par heure, contacts par heure, promesses par heure.	Calculé comme le nombre de Ventes / contacts / rétentions / etc. effectués divisé par le nombre d'heures de travail du personnel.			Mensuelle
	Efficacité	4.3 Taux de RPC – Par ex. RPCs par heure travaillée.	Calculé comme le nombre de RPCs effectués divisé par le nombre d'heures de travail du personnel.			Mensuelle
		4.3 Taux de Complétion – Si le PSC utilise un numéroteur.	Calculé comme le nombre réel de tentatives effectuées divisé par le nombre total d'enregistrements.			Mensuelle
		4.3 Utilisation conseiller – Pourcentage de temps payé pendant lequel le conseiller fournit un travail productif ou est disponible pour traiter des contacts clients.	Doit être calculé comme : <u>Tps productif + Tps disponible</u> Heures payées	Pourcentage du temps rémunéré pendant lequel les conseillers sont productifs. Le travail productif comprend le temps de traitement des appels, le temps passé à attendre un appel, si l'on utilise un numéroteur (temps disponible), et le temps passé à travailler sur d'autres types de transactions clients (par ex. correspondance, cas) ou à examiner un dossier avant d'appeler.	86%	Mensuelle
		4.3 DMT – Temps moyen pour la gestion d'un contact en temps réel, y compris tout travail réalisé après la déconnexion du client.	Doit être calculé comme : <u>Tps total de traitement (yc ACW)</u> Nb de contacts traités	Calculé comme suit : (temps de traitement des transactions) / (nombre de transactions traitées).	Fixez les objectifs d'efficacité dans un but d'amélioration continue. Au départ, basés sur des hypothèses budgétaires ou des indicateurs financiers similaires.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Clôture des contacts sortants Obtenir l'engagement des clients (par ex. Ventes, leads, références de produits, Rétention, promesses d'adhésion, etc) pour le compte de Donneurs d'ordres internes ou externes.	Ventes	4.3 Succès de l'achèvement – Par ex. valeur des ventes, nombre de prospects générés, valeur totale des promesses, valeur du produit, valeur conservée.	Valeur ou volume total des ventes / revenus objectifs de revenus atteints au cours d'une période donnée.	Doit faire l'objet d'un suivi à deux niveaux : au niveau individuel du conseiller et au niveau agrégé approprié (par ex. Donneur d'ordres, centre, type de produit, portefeuille).	Les objectifs de réussite varieront d'un programme à l'autre.	Mensuelle
		4.3 Taux de Clôture – Par ex. pourcentage des ventes finalisées, leads concrétisés en ventes, promesses tenues.	Volume total de transactions clôturées avec succès en tant que pourcentage du nombre de transactions traitées ou de transactions pour lesquelles une clôture était possible.	Doit suivre au moins un indicateur pour mesurer l'efficacité de la clôture (par ex. le pourcentage de ventes clôturées, le rapport entre les leads et les ventes, le pourcentage de promesses tenues).	Les objectifs pour le taux de clôture varieront d'un programme à l'autre, il n'est donc pas approprié de fixer un objectif de meilleure pratique.	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Recherche de prospects Localisation de prospects potentiels dont les numéros de téléphone et/ou les adresses électroniques ou postales sont inconnus.	Qualité	4.3 Taux de Succès – Pourcentage de prospects ayant été localisés.	Calculé comme le nombre de prospects localisés, divisé par le nombre de prospects recherchés.		Il n'y a pas d'objectif ou de pratique de référence pour le taux de succès.	Mensuelle

Annexe 1c – Processus Clés Liés à la Relation Client en Face à Face (KCRPs)

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Transactions en Temps Réel à prise en charge Humaine : Face à face	Service	4.3 Temps Moyen d'Attente – Doit suivre le temps moyen d'attente, ou le temps moyen avant service.	Temps moyen d'attente des clients entre le moment où ils sont enregistrés dans l'établissement et le moment où ils sont servis. Temps moyen pour servir tous les visiteurs dans une période.	Bien qu'il soit souhaitable que les établissements puissent suivre le temps moyen d'attente des clients qui visitent leur établissement, cela peut s'avérer peu pratique pour les petits établissements. Il est acceptable que seuls les établissements ayant plus de 5 postes conseillers disposent de l'infrastructure nécessaire pour suivre les temps de visite des clients, et mesurent et gèrent le temps moyen d'attente et le taux d'abandon.	Fixez les objectifs en fonction des attentes des clients et du type de service.	Mensuelle
		4.3 Taux d'Abandon – Par ex., % de visiteurs qui abandonnent avant d'être servis par un conseiller.	Nombre de clients enregistrés qui ont quitté l'endroit avant d'être servis.		Fixez les objectifs en fonction des attentes des clients et du type de service.	Mensuelle
		4.3 Taux de Sortie – Par ex. % de passants qui ne sont pas enregistrés.	Pourcentage de visiteurs qui entrent dans le lieu mais ne sont pas enregistrés dans le système.	Cet indicateur est recommandé mais n'est pas exigé par la norme COPC.	Objectif fixé en fonction du type de service.	Mensuelle
		4.3 Taux d'Escalade – Par ex. pourcentage de visiteurs qui sont dirigés vers une autre équipe ou un autre canal de service qui se chargera de résoudre le problème.	Nombre de visiteurs qui ont été escaladés en pourcentage du nombre de visiteurs enregistrés. <u>Nb de visiteurs escaladés * 100</u> Nb de visiteurs enregistrés	Ceci est mesuré lorsque l'escalade est une option pour le conseiller lorsqu'il sert un visiteur.	Fixez l'objectif sur la base des attentes du Donneur d'ordres ou du propriétaire du processus interne.	Mensuelle
	Qualité	4.3 Pertinence de l'Escalade – Par ex. pourcentage d'escalades correctes / justifiées.	Cela peut être mesuré directement par l'équipe chargée des escalades ou indirectement par l'analyse des cas. <u>Nb visiteurs correctement escaladés</u> Nb visiteurs escaladés Ou <u>Nb visiteurs incorrectement escaladés</u> Nb visiteurs escaladés	Peut être mesuré en tant que pourcentage de traitements défectueux ou de traitements corrects. Doit également être mesuré lorsque des escalades ou des transferts sont effectués entre départements, niveaux, au centre de contact, etc.	Fixez l'objectif sur la base des attentes du Donneur d'ordres ou du propriétaire du processus interne. L'objectif doit être supérieur à 90%	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Qualité	4.3 Qualité globale de l'établissement – Par ex. la note moyenne de qualité des établissements du groupe.	Elle est mesurée par des visites mystères pour chaque établissement visité du groupe, et par la moyenne de tous les établissements du groupe qui ont été visités au cours du trimestre.	Les visites mystères peuvent être effectuées par des ressources internes ou externes. Un groupe est un ensemble d'établissements faisant partie d'un groupe de gestion, par exemple une région. Il est prévu que tous les principaux sites du groupe soient visités chaque trimestre et que tous les sites soient visités en un an. Il n'est pas nécessaire que chaque site soit visité chaque trimestre.	Cet objectif doit être fixé en fonction de l'énoncé de direction et des Business plans annuels.	Trimestrielle
		4.3 Exactitude d'Erreur Critique Client – Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique Client relevé dans les évaluations de visites.	Erreurs critiques du point de vue client (par ex. mauvaises informations, mauvais traitement du client (impolitesse), ne pas traiter la demande, etc.). <u>Nb visites sans ECC</u> Nb visites évaluées	Pourcentage de visites évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique Client. Mesuré par unité, quand une unité = une visite.	Quand on mesure les points satisfaisants et insatisfaisants 95% (par unité). Quand on mesure seulement les points satisfaisants 98% (par unité).	Mensuelle
	Qualité	4.3 Exactitude d'Erreur Critique Activité - Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique d'Activité relevé dans les évaluations de visites.	Erreurs critiques du point de vue du PSC ou du Donneur d'ordres ; mais n'ayant pas d'impact négatif sur les clients. <u>Nb visites sans ECA</u> Nb visites évaluées	Pourcentage de visites évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique d'Activité. Mesuré par unité, quand une unité = une visite.	90%	Mensuelle
		4.3 Exactitude d'Erreur Critique Conformité - Par ex., taux d'exactitude d'Erreur Critique de Conformité relevé dans les évaluations de visites.	Erreurs vis-à-vis des règlements nationaux ou régionaux, ou vis-à-vis d'un organisme de réglementation industrielle. <u>Nb visites sans ECCo</u> Nb visites évaluées	Pourcentage de visites évaluées <u>ne comportant</u> pas d'Erreur Critique de Conformité Mesuré par unité, quand une unité = une visite.	99.5% Toutefois cela peut varier en fonction des exigences des entités réglementaires	Mensuelle

KCRPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Qualité	4.3 Résolution des contacts – Doit suivre la résolution des problèmes / demandes.	Nombre de visiteurs dont les demandes ont été résolues / traitées en tant que pourcentage du nombre total de visiteurs enregistrés.	Il n'existe pas de méthode standard dans le secteur pour mesurer la résolution des contacts. Les approches comprennent la mesure par l'utilisation d'une enquête client, par l'analyse des transactions réitérées, dans les données CRM.	Il n'y a pas d'objectif de référence ou de pratique d'excellence. Les objectifs et résultats doivent être cohérents avec les objectifs et les résultats de Satisfaction Client.	Mensuelle
	Ventes	4.3 Ventes – Taux de conversion, par ex. pourcentage de visites ayant abouti à une vente. ou volume de conversion, par ex. montant des ventes en euros.	Nombre de visites ayant abouti à une vente, en pourcentage du nombre total de visites. Ou Valeur ou volume total des ventes réalisées au cours de chaque période.		Les objectifs en matière de ventes/revenus dépendront du programme.	Mensuelle
		Volume – Par ex. le nombre de clients reçus par période.	Mesuré à la fois en termes de fréquentation (nbre de clients entrant dans le lieu) et d'enregistrement des visiteurs (nbre de visiteurs enregistrés pour le service par un système de billetterie ou autre système d'enregistrement en file d'attente).		Les indicateurs de volume ne nécessitent pas d'objectif.	Mensuelle
	Efficacité	4.3 Temps moyen de traitement (ou temps de traitement) - Temps moyen pour traiter le client à partir du moment où il est servi.	Temps moyen de traitement d'un visiteur, y compris tout travail effectué après le départ du client.	Cet indicateur est requis pour les sites traitant la Relation Client en face-à-face, qui comptent plus de 5 postes conseillers.	Fixez des objectifs basés sur les performances passées avec l'intention de les améliorer.	Mensuelle
		4.3 Clients traités par heure de ressource -	Nbre de clients traités ou de visiteurs dans le cas des petits établissements, divisé par le nbre d'heures de travail des ressources. Les heures de travail sont les heures cumulées du/des conseiller(s), sans compter le déjeuner.		Fixez des objectifs basés sur les performances passées avec l'intention de les améliorer.	Mensuelle

Annexe 2 – Processus Supports Clés (KSPs)

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Gestion du SVI Fournir et faire la maintenance du matériel et des logiciels du SVI (Serveur Vocal Interactif), utilisés pour orienter un client vers une information enregistrée ou vers les files d'attente appropriées pour parler à un conseiller.	Service	4.5 Taux d'Abandon – Par ex., % d'appelants qui atteignent le SVI, ne réalisent pas d'action significative, et abandonnent.	Nombre total d'appelants qui ont abandonné dans le SVI (sans réaliser d'action de self service) versus Nombre total d'appels répondus par le SVI.		Il n'existe pas de référence ou de meilleures pratiques pour les indicateurs liés au SVI.	Trimestrielle
		4.5 Taux de Sortie – Par ex. % d'appelants qui ont atteint le SVI, ont ou n'ont pas réalisé d'action significative, et ont demandé à être dirigé vers un conseiller ou ont été « sortis » par erreur.	Le Taux de sortie est défini par la somme des sorties volontaires (vers un conseiller) et des sorties par erreur.	Les sorties volontaires correspondent au choix, par les clients, d'être mis directement en relation avec un conseiller, sans choisir d'option dans le SVI. Les sorties par erreur résultent d'une absence de choix dans le SVI, ou du choix d'une option qui n'existe pas (par ex. l'appelant choisit le « 4 » alors qu'il n'existe que les options 1, 2 et 3).		Trimestrielle
	Qualité	4.5 Précision du Routage – Par ex. % de transactions qui ont été routées correctement / tel que prévu dans le SVI.	Il existe deux mesures types : Technique et Comportementale. La précision technique mesure le ratio d'appels qui sont techniquement routés au « bon » conseiller par le SVI. La précision comportementale mesure le ratio d'appels qui ont été correctement qualifiés par les clients dans le SVI (par ex., quel pourcentage d'appels pour une réservation venaient bien de clients souhaitant effectuer une réservation).			Trimestrielle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence	
Télécommunications Fournir et faire la maintenance du matériel, des logiciels et des services de Télécommunications (par ex., service longue distance, services locaux, commutateur, téléphones, logiciels de gestion d'appels).	Service	4.5	Disponibilité / Accessibilité – Par ex., % de temps de disponibilité totale du système, % de disponibilité totale des lignes.	Nombre de minutes de disponibilité du commutateur, versus Total des minutes pendant lesquelles le service est ouvert. [Chat] Pourcentage de temps pendant les heures d'ouverture où le service de Chat est disponible.	Cela devrait être calculé en pourcentage durant les heures d'ouverture.	99.6%	Mensuelle
		4.5	Transactions Bloquées – Par ex., nombre d'appels non reçus du fait du réseau, des limites de l'auto-commutateur (PABX), et/ou des paramétrages.	Nombre d'appels aboutissant à une tonalité d'occupation, versus Nombre total d'appels reçus.	Si un reporting n'est pas disponible, on peut suivre le niveau mensuel d'utilisation maximum de la capacité du réseau. Si la Satisfaction et l'Insatisfaction Client indiquent un problème d'accessibilité, cet indicateur doit être suivi plus fréquemment.	0%	Trimestrielle
4.5		Disponibilité / Accessibilité – Par ex., % de temps pendant lequel le système est entièrement fonctionnel.	Nombre de minutes de disponibilité des systèmes d'information, versus Total des minutes pendant lesquelles le service est ouvert.	Cela devrait être calculé en pourcentage durant les heures d'ouverture. Il est acceptable de rendre compte de chaque système séparément. Cependant, ils doivent être combinés en un seul indicateur pour le calcul des niveaux.	99.6%	Mensuelle	
4.5		Efficacité du Numéroteur – Par ex., l'efficacité du numéroteur automatique.	Taux d'achèvement Nb de dossiers contactés Tous enregistrements identifiés par l'émetteur de la dette			Mensuelle	
Gestion des Contenus Maintenir la base de connaissance à jour et exacte.		4.5	Dans les Délais – Par ex. mises à jour réalisées dans la (les) durée(s) de cycle cible(s).	Nombre de mises à jour réalisées dans le(s) temps cible(s), versus Nombre total de mises à jour réalisées.		Il n'existe pas de référence ou de meilleures pratiques pour les indicateurs liés à la base de connaissance.	Mensuelle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
	Qualité	4.5 Exactitude des Contenus – Par ex., % de recherches ayant abouti à l'information correcte.	Nbre de contenus vérifiés qui étaient précis et exhaustifs, versus nbre de vérifications effectuées.	On peut utiliser l'échantillonnage. Cet indicateur doit considérer les informations incomplètes (exhaustivité) et imprécises (exactitude) comme des défauts.		Mensuelle
Helpdesk interne Répondre aux demandes du personnel pour réparer (ou ajouter/déplacer/modifier) un équipement système ou téléphonique.	Service	4.5 Dans les Délais – Par ex., dans les délais par rapport au niveau de gravité.	Le pourcentage de tickets d'incidents résolus dans la durée fixée en objectif.	Il est acceptable de fixer un objectif de délai de résolution pour chaque niveau de gravité.	Habituellement 90% ou plus.	Mensuelle
	Qualité	4.5 Qualité – Par ex., exactitude de la solution / réparation.	Pourcentage de tickets qui ne sont pas réouverts. Si la qualité est mesurée sur contacts évalués, cette donnée peut être échantillonnée.	Des règles d'activité doivent être établies pour définir quand un ticket est réouvert.		Mensuelle
Précision des Prévisions Prévoir les ressources nécessaires afin de garantir l'existence d'un capacitaire suffisant pour répondre aux exigences du service avec une efficacité optimale.	Qualité	2.4/4.5 Précision des Prévisions des Effectifs – Par ex., effectifs réels versus effectifs prévus, utilisé pour identifier les besoins de recrutement et de formation de nouveaux effectifs.	L'écart moyen absolu, en pourcentage par semaine ou jour, entre les prévisions et le réel besoin en effectifs.	La prévision doit être effectuée au niveau hebdomadaire à minima, en prenant en compte les délais opérationnels du recrutement et de la formation.	Objectifs variés, en fonction de la volatilité du nombre de transactions, du temps moyen de traitement, et du pourcentage de shrinkage.	Mensuelle
	Qualité	2.4/4.5 Précision des Prévisions des Plannings – Par ex., besoins réels d'effectifs versus prévision des effectifs à planifier pour répondre à la demande.	L'écart entre la prévision et le requis réel des effectifs. Habituellement calculé en % d'intervalles situés entre +x% et -y% de la prévision des besoins en effectifs.	Doit prendre en compte les délais opérationnels de planification. Doit être calculé au niveau de l'intervalle.	Objectifs variés, en fonction de la volatilité des niveaux de réception de volumes.	Mensuelle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
[F2F] Gestion des inventaires Le respect du calendrier d'implémentation	Qualité	4.5 Exactitude de l'Inventaire Tournant – Par ex., % d'UGSs exactes. Peut aussi être mesuré en écart par unité ou écart de valeur.	Le nombre d'UGSs pour lesquelles le stock du registre et le stock réel sont identiques en pourcentage d'UGSs comptées.		Fixez des objectifs en cohérence avec l'énoncé de direction et les Business plans annuels.	Trimestrielle
	Service	4.5 Rupture de Stock – Par ex., nombre d'UGSs pour lesquelles les stocks étaient insuffisants pour répondre aux commandes.	Mesuré en nombre de commandes n'ayant pas pu être honorées dans le mois.		Fixez un objectif permettant d'atteindre l'équilibre entre ruptures et coûts d'un stock trop important.	Mensuelle
Recrutement / Embauche Recruter les collaborateurs nécessaires pour répondre aux besoins de ressources des Opérations.	Service	3.2/ 4.5 Dans les délais – Par ex., % de demandes de recrutement de conseillers satisfaites aux dates cibles.	Pourcentage de demandes de recrutement de conseillers satisfaites aux dates cibles.	Recruter plus de conseillers que demandé ne permet pas d'aller au-delà d'un résultat de 100%. Le maximum est 100%. Les autres postes KCR ne sont pas pris en compte pour cet indicateur.	Habituellement 90% ou plus	Mensuelle
	Qualité	3.2/ 4.5 Qualité du recrutement – Par ex., taux de rétention des nouveaux conseillers	Nombre de nouveaux conseillers encore dans la société après 3 mois, en pourcentage du total recruté dans le mois.	Les résultats devraient être reportés sur le mois du recrutement. Il y aura un délai de latence du fait de la mesure de l'indicateur à 3 mois. Les autres postes KCR ne sont pas pris en compte pour cet indicateur.	80%	Mensuelle
Formation Formation du personnel aux exigences de compétence et de connaissances minimales.	Qualité	3.3/ 4.5 Qualité de la formation – Par ex., % de conseillers réussissant les évaluations de contacts 30 jours après la formation).	Pourcentage de nouveaux conseillers qui réussissent les évaluations à la fin de leurs 30 premiers jours en poste.	Il est préférable d'analyser la performance de la dernière évaluation de transaction de la période de 30 jours. Les autres postes KCR ne sont pas pris en compte pour cet indicateur.	90%	Mensuelle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Gestion de l'Expérience des Employés	Satisfaction	3.7/4.5 Satisfaction des Employés au cours de leur cycle de vie – Doit suivre la satisfaction des employés à chaque cycle de développement.	Le pourcentage d'employés aux postes KCR indiquant leur niveau de satisfaction à chaque cycle de développement.		Il n'existe pas d'objectif de référence ou de meilleures pratiques pour cet indicateur.	Mensuelle
		3.7/4.5 Satisfaction globale des Employés – Doit suivre la satisfaction globale des employés.	Le nombre de réponses aux enquêtes notant la satisfaction globale aux deux meilleurs niveaux (top two box) en pourcentage du total d'enquêtes complètes reçues.		Il n'existe pas d'objectif de référence ou de meilleures pratiques pour cet indicateur.	Mensuelle
		3.7/4.5 Insatisfaction globale des Employés – Doit suivre l'insatisfaction globale des employés.	Le nombre de réponses aux enquêtes notant la satisfaction globale au plus bas niveau (bottom box) en pourcentage du total d'enquêtes complètes reçues.		Il n'existe pas d'objectif de référence ou de meilleures pratiques pour cet indicateur.	Mensuelle
Implémentation de nouveaux programmes Respect du calendrier d'implémentation	Service	2.13/4.5 Dans les délais – Par ex., % des composantes du programme livrées dans les délais.	Le pourcentage de jalons qui sont réalisés à la date planifiée ou avant.	Il n'y a pas de pratique d'excellence ; mais il est conforme de ne suivre l'indicateur « Dans les délais » que par rapport à la date de démarrage.	Habituellement 90% ou plus	Mensuelle
Pilotage temps réel Garantir que le planning ou le cycle est mis en place correctement.		2.5/4.5 Adhérence – Par ex., adhérence au planning, Conformité, Réalisation du planning.	Aucun indicateur spécifique n'est exigé. On peut mesurer par ex : – La Réalisation du planning (Y avait-il, dans chaque intervalle, le nombre de conseillers prévu au planning ?) – L'Adhérence au planning (est-ce que chaque conseiller a suivi son planning comme prévu ?) – La Conformité au planning (est-ce que le nombre total d'heures disponibles planifiées a été atteint ?)			Mensuelle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Turnover Évaluation du taux de départs du personnel pour les conseillers et superviseurs.	Personnel	3.8/4.5 Turnover des conseillers – Turnover annualisé des conseillers, calculé au niveau du programme et de l'entité.	Nombre de partants dont le poste a été repourvu en % de l'effectif total.	Doit être mesuré en effectif ; pas en ETP. Les personnes parties pendant la formation sont exclues du calcul. L'annualisation peut être basée sur 1 mois ou plus de données. Au niveau de l'entité, le calcul est basé sur le nombre de personnes ayant quitté l'entité. Au niveau du programme, il est basé sur le nombre de personnes ayant quitté leur poste au sein du programme (y compris les promotions à un autre poste dans le même programme).	Les objectifs doivent être fixés en fonction de la compréhension du coût du turnover et de l'impact sur le Service, la Qualité et le Coût.	A minima trimestrielle
		3.8/4.5 Absentéisme conseiller – Par ex., % d'heures perdues en absentéisme. Doit être mesuré au niveau du programme.	Il est calculé comme nombre d'heures perdues du fait de l'absentéisme à court terme non planifié, en pourcentage des heures planifiées.	L'absentéisme conseillers inclut uniquement les absences à court terme. Une absence à court terme est une absence, quel qu'en soit le motif, du personnel planifié pour travailler.	Les objectifs doivent être fixés en fonction de la compréhension du coût de l'absentéisme et de l'impact sur le Service, la Qualité et le Coût.	A minima trimestrielle
Indicateurs de Gestion du Service Contrôle de la performance des systèmes à prise en charge digitale.	Service	2.6/4.5 Tickets des systèmes à prise en charge digitale dans les délais – Par ex., dans les délais en fonction du niveau de sévérité.	Pourcentage de tickets d'incidents relatifs aux systèmes à prise en charge digitale, qui sont traités dans les délais fixés en objectif.	Il est acceptable de définir un objectif de traitement dans les délais pour chaque catégorie de ticket, en fonction des niveaux de sévérité.	Habituellement 90% ou plus ;	Mensuelle
	Qualité	2.6/4.5 Exactitude de la prévision du pic – Par ex., % de jours avec une prévision de pic exacte.	Pourcentage de jours pendant lesquels le pic réel de demandes se situait dans l'intervalle de tolérance de la prévision du pic du jour.		Les objectifs varient en fonction de la volatilité des taux de réception de volumes.	Mensuelle
		2.6/4.5 Exactitude de la prévision d'activité en exécution stabilisée – Par ex. % de jours avec une prévision exacte du taux de transactions quotidien.	Pourcentage de jours pendant lesquels le taux réel de réception des transactions se situait dans l'intervalle de tolérance de la prévision du taux de réception des transactions.		Les objectifs varient en fonction de la volatilité des taux de réception de volumes.	Mensuelle

KSPs	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Répondre à des demandes (RFX) Réponses aux demandes de propositions / informations / chiffrages.	Service	2.18/ 4.5 Dans les délais – Par ex., remettre une réponse à ... (appel d'offres / demande d'informations / demande de chiffrage) dans les délais.	Pourcentage de demandes ayant fait l'objet d'une réponse dans les délais (à échéance ou avant échéance).	Cela peut être mesuré au niveau global des demandes ou de chaque type / étape de demande, par ex., respecter les délais pour enregistrer son intention de réponse.	En fonction du volume de demandes reçues, mais habituellement entre 95% et 100%.	Mensuelle
		2.22/ 4.5 Dans les délais – Par ex., envoi du reporting au Donneur d'ordres dans le délai fixé.	Pourcentage de rapports envoyés au Donneur d'ordres dans les délais (à échéance ou avant échéance).		Selon ce qui est convenu avec le Donneur d'ordres. Habituellement entre 95% à 100%, en fonction du nombre de rapports fournis.	Mensuelle
Reporting de la performance aux donneurs d'ordres Fourniture des reportings de performance requis aux Donneurs d'ordres. On les appelle communément rapports quotidiens, hebdomadaires ou mensuels.	Qualité	2.22/ 4.5 Exactitude d'Erreur Critique – Par ex. pourcentage de rapports sans erreur signalée par le Donneur d'ordres.	Pourcentage de rapports sans erreurs.	Peut être calculé par unité ou occurrence.	En fonction de la méthode de calcul et du nombre de rapports, entre 90% et 100%.	Mensuelle
Facturation des donneurs d'ordres Facturation des Donneurs d'ordres pour les services fournis.	Service	2.23/ 4.5 Dans les délais – Par ex., envoi de facture au Donneur d'ordres dans les délais.	Pourcentage de factures envoyées au Donneur d'ordres dans les délais (à échéance ou avant échéance).	Les délais sont déterminés par la politique comptable interne.	Habituellement 100%, en raison de l'importance des paiements pour le PSE.	Mensuelle
	Qualité	2.23/ 4.5 Exactitude du règlement – Par ex. valeur du règlement.	Valeur du règlement, versus valeur totale de la facture.	Le règlement devrait être reporté sur le mois facturé. Cela peut créer un délai de latence du reporting jusqu'à ce que tous les règlements soient enregistrés.	98% ou plus.	Mensuelle

Annexe 3 – Indicateurs d'Expérience Client et de Coûts

Indicateurs d'Expérience Client et de Coût global	Item	Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Expérience Client Parcours de service Évaluation de l'Expérience des Clients sur l'entièreté du parcours de service	Expérience Client	4.1 Expérience Client Parcours de service – Par ex., Indice de l'effort client (Customer Effort Score).	Aucun indicateur particulier n'est requis tant que l'entreprise suit l'expérience du client concernant la façon dont la demande ou le problème client a été traité(e) ou résolu(e).	Cela doit être mesuré pour chaque programme.	Il n'existe pas de référence de haute performance pour l'Expérience Client Parcours de Service	A minima trimestrielle
Satisfaction et Insatisfaction Client L'Expérience Client relative à un canal est évaluée en mesurant les niveaux de Satisfaction / Insatisfaction Client relatifs au(x) service(s) offert(s) par le PSC.		4.1 Satisfaction Client globale - Doit suivre la Satisfaction Client globale pour chaque canal, au niveau de la transaction et du programme.	Nombre de réponses aux enquêtes qui notent la satisfaction globale en « Top Two Box » en pourcentage du nombre total d'enquêtes répondues reçues.	COPC Inc. utilise une échelle à 5 points avec un point médian neutre. Il est conforme d'utiliser d'autres échelles. Si une autre échelle est utilisée, le PSC doit définir l'indicateur approprié, en fonction du nombre de points. Il incombe également au PSC de démontrer que son objectif vise une performance élevée.	85% Top Two Box sur une échelle à 5 points avec un point médian neutre.	Mensuelle
		4.1 Insatisfaction Client globale - Doit suivre l'Insatisfaction Client globale pour chaque canal, au niveau de la transaction et du programme.	Nombre de réponses aux enquêtes qui notent la satisfaction globale en « Bottom Box » en pourcentage du nombre total d'enquêtes répondues reçues.	Pour les canaux (par ex. Chat, réseaux sociaux, SMS, WhatsApp®) où une unique transaction est réalisée à travers de multiples interactions individuelles, l'expérience client doit être évaluée pour la transaction dans son ensemble et non pour les interactions individuelles.	Habituellement 5% ou moins.	Mensuelle

Indicateurs d'Expérience Client et de Coût global	Item		Indicateurs requis	Comment mesure-t-on l'indicateur ?	Considérations spécifiques	Référence ou Pratique d'Excellence	Fréquence
Satisfaction et Insatisfaction Donneur d'ordres Évaluation des niveaux de satisfaction / insatisfaction des Donneurs d'ordres vis-à-vis des services fournis par le PSE.	Satisfaction	4.2b	Satisfaction globale Donneur d'ordres – Doit suivre la Satisfaction globale du Donneur d'ordres.	Nombre de réponses aux enquêtes qui notent la satisfaction globale en « Top Two Box » en pourcentage du nombre total d'enquêtes répondues reçues.	Si le nombre d'enquêtes reçues est faible, il est conforme de reporter une note moyenne.	85% Top Two Box sur une échelle à 5 points avec un point médian neutre.	Trimestrielle
		4.2b	Traitement des réclamations dans les délais – Doit suivre la réponse ou le traitement « dans les délais » des réclamations du Donneur d'ordres.	Nombre de réclamations auxquelles une réponse ou un traitement a été apporté(e) dans le délai cible, en % du total de réclamations reçues.		Habituellement plus de 95% de toute durée de cycle.	Trimestrielle
Performance des Coûts Le PSC doit mesurer le coût global de la gestion des clients, à travers tous les canaux qu'ils utilisent.	Coût	4.2a	Coût par X – Par ex., le coût par client traité / servi, Coût par résolution, Coût par contact, Coût par unité vendue, Coût par client dans la base clients.	Aucun indicateur spécifique n'est requis. (Les coûts sont basés sur le total des coûts de fourniture des services.)	Le PSC doit veiller à ce que les coûts des canaux à prise en charge Humaine et Digitale soient agrégés, afin de suivre les impacts sur le coût global des opérations lorsque des transferts sont faits d'un canal à un autre.		Mensuelle

Glossaire

Absentéisme	Mesure du pourcentage de personnel qui n'est pas présent à son poste durant les jours et horaires prévus (voir 3.8 Réduire Turnover et l'Absentéisme).
ACD – Automatic Calls Distributor (Distributeur automatique d'appels)	Système utilisé par les centres traitant des appels entrants, pour prendre et distribuer les appels aux conseillers disponibles, en fonction de leur ordre d'arrivée. Ces systèmes peuvent être autonomes ou faire partie de systèmes de communications plus importants. Ils sont généralement capables de mettre les appelants en attente, de passer des messages et d'enregistrer des données concernant les appels à des fins de rapport.
ACW – After Call Work (Traitement post appel)	Composant de la Durée Moyenne de Traitement (DMT). Il s'agit d'un état de travail ACD correspondant au temps pendant lequel un conseiller est indisponible pour prendre un autre appel en raison des activités supplémentaires nécessaires pour finaliser l'appel précédent, pendant que cette personne est encore connectée dans le système ACD. Cela inclut des saisies en ligne qui n'ont pas pu être exécutées pendant l'appel, la saisie de codes de qualification et de commentaires, et de la recherche. Sur certains systèmes ACD, ce temps est aussi appelé « Wrap-up ».
Adhérence au planning	Il y a de multiples définitions de l'adhérence au planning. Le numérateur et le dénominateur peuvent varier selon la définition. Par exemple, en comparant les heures planifiées et les heures réellement effectuées par intervalle et type de tâche (gestion des transactions, participation aux réunions, coaching, pause, etc.). Pour illustrer ce calcul, en supposant que la pause de 15mn du conseiller est programmée pour 10h00 mais n'est prise réellement qu'entre 10h05 et 10h20, le respect du programme serait : $[15 \text{ (pause réelle)} - 5 \text{ (début retardé)} - 5 \text{ (retour retardé)}] / [15 \text{ (pause planifiée)}] = 33\%$.
Amélioration continue	Pour démontrer l'amélioration continue, il faut avoir trois points de données consécutifs qui soient au-dessus du niveau de performance précédent. Les trois points n'ont pas à montrer de progression l'un par rapport à l'autre ; mais chaque point doit être au-dessus de la moyenne des trois points de données précédents. Les points de données supérieurs à l'objectif seront considérés comme étant au-dessus de la performance précédente.

Appels abandonnés	Appels répondus par l'ACD, et mis en file d'attente pour une mise en relation avec un conseiller ou une réponse vocale ; mais qui sont déconnectés par l'appelant ou gérés de façon incorrecte par le système de gestion d'attente avant d'avoir reçu une réponse.
Approche	Les processus, pratiques et procédures que les PSCs doivent développer et mettre en place pour répondre aux exigences de la Norme COPC CX.
Atteindre les niveaux de performance visés	L'atteinte des niveaux de performance ciblés est définie comme l'atteinte de l'objectif durant à minima les trois quarts (3/4) des périodes de temps pour chaque indicateur. "L'atteinte des niveaux de performance visés » est basée sur chaque indicateur. Par exemple, pour un PSC ayant 100 indicateurs, le PSC devra, pour être certifié, atteindre son objectif durant à minima les trois quarts (3/4) des périodes de temps pour 50 des 100 indicateurs.
Attribut spécifique	Élément ou composant individuel utilisé pour décomposer la Satisfaction générale en éléments qui créent ou contribuent à la satisfaction (par ex. exactitude, respect des délais).
Audit de certification COPC	Évaluation exhaustive de tous les chapitres de la Norme COPC CX afin de déterminer dans quelle mesure un PSC a mis en œuvre la Norme COPC CX. En général, il faut deux ou trois Auditeurs Agréés COPC sur site pendant trois à cinq jours. Le résultat de cet audit COPC est une décision de certification et un rapport écrit. Voir le Guide de certification à la Norme COPC CX ou le Guide de Certification au process OGF pour plus de détails (documents distincts).
Audit d'état des lieux COPC	Il s'agit d'un audit réalisé par un ou plusieurs Auditeurs Agréés COPC, conçu pour fournir une analyse d'écart permettant de connaître la situation de l'entité concernant les chapitres de la Norme COPC CX. Il est utilisé pour identifier les chapitres non conformes afin que l'entité puisse agir de façon appropriée avant l'audit de certification COPC.
Audit de re-certification COPC	Les entités certifiées à la Norme COPC CX doivent être re-certifiées annuellement. L'audit de re-certification COPC est une version abrégée d'un audit de certification COPC. Voir le Guide de Certification de la Norme COPC CX pour les PSCs ou le Guide de certification au process OGF pour plus de détails (documents distincts).
Audits de processus, de bout en bout	Audits de KCRP suivant le processus de la première étape de processus jusqu'au résultat du processus. Ces audits chevauchent souvent plusieurs départements du PSC, y compris ceux qui sont en dehors de l'entité, ainsi que les fournisseurs clés.

Autonome	Une personne, un système ou une entité qui fonctionne de manière indépendante sans le contrôle ou l'aide d'autres personnes. Les décisions autonomes prises par les systèmes à prise en charge Digitale sont des décisions pour lesquelles le système peut reconnaître le problème ou le besoin du client et fournir une solution sans aide ou intervention humaine.
Aux (Temps Auxiliaire)	Temps non passé en appel dans la journée planifiée du conseiller. Cela inclut souvent le temps passé en formation, pauses, réunions, projets spéciaux, pauses sanitaires ou pour prendre un café. La plupart des systèmes téléphoniques ont une fonction « Temps Aux » ou « État Aux » qui est suivie grâce à l'utilisation d'un ou plusieurs boutons du téléphone. Les saisies de temps auxiliaire plus importantes que prévues doivent être relevées par les superviseurs afin d'identifier et d'analyser de possibles déviations de l'indicateur de performance.
Backlog	Transactions reçues mais non traitées dans le temps de cycle défini. La mesure appropriée pour le Backlog est le Temps Moyen de Retard.
Business plan de département / service	Plan annuel, préparé au niveau du département / service, qui doit contenir des objectifs financiers quantifiés (par ex., amélioration de la productivité et de l'efficacité, augmentation du revenu, réduction des coûts ou réalisation du budget) et des objectifs non financiers pour les indicateurs de Catégorie 4.0 <i>Performance</i> qui sont liés à l'énoncé de direction et au Business plan de l'entité.
Business plan de l'Entité	Plan annuel, préparé au niveau de l'entité, qui doit contenir des objectifs financiers quantifiés (par exemple, améliorer la productivité et l'efficacité, augmenter les recettes, réduire les coûts ou atteindre le budget) et des objectifs non financiers pour les indicateurs de performance de la catégorie 4.0 qui sont liés à l'énoncé de direction.
Business Process Outsourcer (BPO)	Le BPO couvre un éventail d'activités qui impliquent l'externalisation du travail de back-office pour le confier à un prestataire de services externalisé ou à un PSC.
Business Unit (BU)	Différents groupes, départements au sein de l'entreprise. Bien que le PSC lui-même soit une BU, les références dans la norme concernent des groupes extérieurs au PSC.
Cahier des charges	Définition des exigences, établie par une OGF et un PSC ou PSE, qui décrit clairement les attendus de la prestation réalisée par le PSC ou PSE.

Canal de contact	Moyen par lequel un client contacte une entreprise pour traiter un problème ou faire une demande ; et/ou par lequel une entreprise contacte un client en réponse à une requête effectuée. Les canaux de contact peuvent inclure, sans s’y limiter : 1. Appels entrants, incluant le SVI. 2. Réseaux sociaux. 3. Forums de discussion. 4. Email. 5. Chat. 6. Applications mobiles. 7. Magasins, succursales, kiosques, et autres emplacements physiques. 8. Rappels. 9. Messages textes ou SMS
	Les canaux de contact n’incluent pas les actions de communication Marketing.
Canaux à Prise en Charge Humaine	Méthode d'assistance dans laquelle le service est fourni par un conseiller qui aide le client. Il s'agit généralement d'un service fourni par téléphone, par email, par Chat, par les médias sociaux ou par du personnel sur place.
Canaux à Prise en Charge Digitale	Méthode ou moyen par lequel le service est fourni par un système électronique, sans action ou implication d’un conseiller. Les exemples incluent les services fournis par les sites internet, applications mobiles, SVI, et guichets automatiques.
Capacitaire (Plan de capacitaire)	Il s'agit habituellement du modèle utilisé pour déterminer le nombre de conseillers qui devront être employés par le PSE dans le futur. Le capacitaire (aussi appelé planning des ressources) est généralement créé suffisamment en avance pour permettre le recrutement et la formation du personnel supplémentaire ou la création d’espaces de production supplémentaires. Il est différent du planning, qui détermine les périodes de travail du personnel existant.
Cartographie du Parcours Client	Représentation illustrée des expériences clients avec la société, organisée en séquences logiques et chronologiques : • Vue holistique de la manière dont les clients entrent en interaction avec l’entreprise, à travers les actions marketing, les offres de produits, et les services. • Processus illustrés du point de vue des clients. • Outil utilisé pour avoir la capacité de partager rapidement la compréhension des expériences de vos clients. • Outil utilisé pour identifier les opportunités d’amélioration de l’Expérience Client, et agir sur les forces de l’entreprise quant à la fourniture d’expériences clients de haute qualité.

Changement majeur	Les changements majeurs impliquent généralement la coordination de plusieurs fonctions ou départements et leur mise en œuvre nécessite un temps et/ou un investissement important(s). La nomination d'un membre du personnel en tant que chef de projet est un indicateur clair qu'un changement est considéré par l'organisation comme un changement majeur.
Chat	Interaction électronique en temps réel entre un conseiller et un client utilisant une application sur le site web de l'entreprise.
Chat internet / web	Sur un réseau, échange temps réel d'une communication écrite entre clients et conseillers. Habituellement utilisé pour du support technique, des questions relatives à des produits, le recueil d'idées ou des discussions relatives à la Satisfaction Client. Habituellement, les conseillers chatent simultanément avec plusieurs clients.
Chatbot	Système d'assistance digitale qui conduit un échange "chat" avec un client en utilisant soit des réponses potentielles préprogrammées, soit des réponses basées sur un algorithme de décision autonome à apprentissage automatique.
Chat proactif	Session de chat initiée par le PSC qui envoie une invitation au client.
Chat réactif	Session de chat initiée par le client.
Classification du personnel	Deux classifications de personnel distinctes décrivent les postes (contrairement au personnel occupant ces postes) du point de vue client. • Personnel à durée indéterminée occupant des postes sans date de fin connue. Ils sont employés par le PSE ou par une entreprise de délégation de personnel ou une société d'intérim (dans ce cas, on les appelle souvent « intérimaires »). Un poste de conseiller qui est occupé pendant un an par quatre « intérimaires » pendant trois mois est de facto un poste à durée indéterminée selon la Norme COPC. • Personnel temporaire occupant des postes pour lesquels la date de fin est connue, par exemple un besoin de ressources pendant période de pic.
Clients	Clients finaux d'une entreprise de produits ou services. Les clients peuvent être des consommateurs, des sociétés, des organisations de terrain ou bien des détaillants, des distributeurs et des spécialistes qui constituent un canal de distribution.
Compétences et connaissances minimum	Il s'agit de ce que le collaborateur qui occupe un poste KCR doit savoir et être capable de faire avant de prendre son poste d'un point de vue opérationnel. Ces compétences et connaissances doivent être vérifiables et seront définies pour chaque poste. REMARQUE : Ce terme est souvent abrégé en « Compétences minimum ».

Conforme	Répondant aux exigences détaillées de chaque chapitre de la Norme COPC CX.
Connaissance	La connaissance est constituée par les informations et compétences acquises à travers l'éducation / les études ou par l'expérience.
Contenu	Toute l'information disponible soit dans les systèmes gérant les points de contacts clients (canaux à prise en charge Digitale), soit accessible aux conseillers en tant que documentation de référence pour les réponses aux clients (canaux à prise en charge Humaine).
Conseillers (Service Client / Équipe Support)	Ressources qui traitent les contacts et transactions clients, dans un centre de contact (par ex. appels, emails, demandes internet, fax, courrier, etc), en magasins, bureaux, etc., et ceux qui réalisent des opérations sur le terrain. Une terminologie alternative est souvent utilisée dans les métiers de la Relation Client, par ex. Agents, Conseillers Clients, Agent de service technique, Technicien, etc.
Coût	Se concentre généralement sur l'efficacité et le coût par unité, généré par un PSE pour fournir un produit ou un service. Le coût (de production) est différent du prix. Le prix représente ce qu'une Entité peut facturer pour ses services ou la charge transférée au Donneur d'ordres interne.
Coûts de l'Absentéisme	Inclut généralement la plupart ou l'ensemble des éléments suivants : - Coût des heures supplémentaires nécessaires pour compenser le personnel absent ; - Coût de l'augmentation de la planification de personnel - personnel supplémentaire nécessaire pour compenser l'absence ; - Coût de la perte de productivité - heures passées en dehors du travail (par ex. pour des rendez-vous chez le médecin). Coûts associés liés à l'absentéisme - faible Niveau de Service, réduction du revenu, hausse de la fraude ou autres indicateurs de performance.

Coûts du turnover	Inclut généralement la plupart ou l'ensemble des éléments suivants : ▪ Indemnisation des nouvelles recrues pendant une période non productive (période de formation) ; ▪ Frais d'agence ; ▪ Coût d'opportunité de production « perdue » (paiement à l'appel x nombre d'appels/jour) ; ▪ Période pendant laquelle la nouvelle recrue n'est pas encore « en poste » ; ▪ Coût du recrutement, interne et externe (annonces dans les journaux, bourse pour l'emploi et temps du personnel du PSE) ; ▪ Coût de formation - coûts par participant pour le programme de formation ; ▪ Coûts de démarrage - efficacité des nouveaux entrants comparée à celle des collaborateurs expérimentés, ce que l'on appelle communément les coûts « d'apprentissage ». Généralement, ces coûts incluent une productivité réduite, l'Exactitude (réparation des erreurs commises par les nouveaux entrants) et l'impact négatif qui en résulte, sur la satisfaction du donneur d'ordres et des clients. ▪ Heures supplémentaires nécessaires en raison du capacitaire réduit.
CUIKA	Acronyme de COPC Inc. utilisé pour décrire le processus de collecte, analyse et utilisation des données de performance, afin de permettre à l'entité d'atteindre ses objectifs de Service, Qualité, Coût et Expérience Client (si approprié). Toutes les données de performance de la <i>Catégorie 4.0 Performance</i> doivent être passées au filtre CUIKA. Les éléments relatifs à CUIKA sont détaillés dans les chapitres 1.3, 1.4 et 2.15 de la Norme COPC CX.
Cycle de vie Employé	Différentes étapes que traverse un employé dans un emploi spécifique et au cours de sa progression dans l'organisation.
Dans les délais	Pourcentage de transactions traitées dans le temps de cycle défini.
Défaut	Erreur ou un résultat non voulu(e), différent(e) du résultat attendu ou planifié.
Demande (Exigence relative à la demande)	Calcul qui établit le nombre de ressources (conseillers) nécessaires, en fonction des prévisions de volumes de contacts et de DMT (« Demande non chargée ») ou en fonction des prévisions de volumes, DMT et d'improduction (« Demande chargée »).

Demande de ... proposition (RFP)	Document habituellement élaboré par une OGF, adressé à des PSCs ou PSEs potentiels pour leur demander de présenter une proposition détaillant les méthodes et le prix d'exécution des services devant être externalisés, tels que décrits dans le RFP (Request For Proposal).
Demande de... (RFX)	Terme créé par COPC Inc. pour toutes les requêtes émises par les OGFs et adressées à des PSE potentiels pour obtenir en retour des informations (RFI – Request For Information), une proposition (RFP), ou un devis (RFQ – Request For Quotation).
Demande de Service	Une demande de service est un autre nom pour un incident ou un problème client.
Département (service)	Dans une entité, il s'agit d'un groupe ou segment distinct des opérations, qui est le plus souvent défini par la structure organisationnelle de l'entité. Le département peut comprendre le composant assurant le contact avec les clients (la prestation de services de l'opération) ou un service support (par ex. Ressources Humaines, SI).
Déploiement	Niveau de diffusion et utilisation des approches dans l'organisation.
Déroptions	Nécessaires lorsque le PSE n'est pas en mesure de démontrer une compétence sur un ou plusieurs chapitres. Ceci peut être dû à : • Politique du donneur d'ordres (par ex. interdiction de réaliser une enquête de satisfaction auprès des clients) ; • Déficiences dans les systèmes ou les processus du donneur d'ordres ; • Conflit avec les termes contractuels ou commerciaux du donneur d'ordres (par ex. objectifs de performance très bas) ; • Non réponse du donneur d'ordres. Les dérogations décrites ici ne sont applicables que pour un PSE.
Digitalisation	La conversion de textes, d'images ou de sons en une forme numérique / digitale qui peut être traitée par un ordinateur. Fait également référence à la transformation des services, des modèles d'assistance à la clientèle et des processus de Back-office pour qu'ils soient principalement traités par des systèmes assistés numériquement plutôt que par des humains.
Dispatch	Le dispatch est la « répartition des services », c'est-à-dire la partie de l'organisation qui est responsable de l'organisation de la visite des techniciens chez les clients pour fournir une assistance sur site.

Disponibilité (Temps de disponibilité)	Temps entre les transactions / contacts, durant lequel le conseiller est prêt à recevoir et traiter le prochain contact.
Disponibilité des systèmes	Pourcentage du temps durant lequel les systèmes sont disponibles pour être utilisés comme prévu (systèmes informatiques, lignes téléphoniques, ACD, postes de travail).
Distributeur automatique d'appels	Voir ACD.
Données comparatives	Expérience directe de COPC Inc. en matière d'audits et d'évaluations effectués dans le monde entier et dans toute l'industrie et/ou les secteurs d'activité. Il s'agit des meilleurs exemples de performance et pratiques observés par COPC Inc. pour se conformer à la <i>Catégorie 4.0 Performance</i> de la Norme COPC CX.
Données d'improduction / Shrinkage	Il existe de multiples définitions des données d'improduction. La définition que COPC Inc. trouve la plus utile est l'estimation du temps prévu qui ne sera pas réalisé en raison de l'absentéisme, des congés de maladie/de fin de journée et autre motif, de la formation, du coaching, des réunions d'équipe, etc. qui ne sont pas inclus dans l'horaire de travail.
Donneur d'ordres	Un donneur d'ordres peut être une entreprise qui signe un contrat avec un PSE pour la fourniture de produits et services à ses clients ; mais il peut s'agir d'une société au sein d'un Groupe, bénéficiant des services d'un(e) ou plusieurs sociétés / départements / divisions / équipes « sœurs ».
Plan de capacitaire	Il s'agit généralement du modèle utilisé pour déterminer le nombre de conseillers qui devront être employés par le PSC à une date ultérieure. Le plan de capacitaire (également appelé "plan de dotation en personnel") est normalement créé bien avant la période prévue afin de prévoir le temps nécessaire pour recruter et former du personnel supplémentaire ou créer un espace de travail supplémentaire. Il se distingue du planning qui détermine quand le personnel existant travaillera. Voir Demande / exigence relative à la demande.
Durée Moyenne de Conversation (DMC)	Temps moyen qu'un conseiller passe au téléphone avec un appelant. (Dans l'idéal, le temps que l'appelant passe en attente n'est pas inclus dans cet indicateur. Si le Temps d'attente ne peut pas être séparé, prenez-le en compte dans le calcul du Taux d'Utilisation). La DMC est généralement calculée comme la durée totale de temps passé au téléphone divisé par le nombre total d'appels pris. Également appelé temps ACD dans certains systèmes téléphoniques.

Durée Moyenne de Traitement (DMT)	Temps moyen passé par un conseiller à traiter les contacts. Cela inclut le temps de conversation avec les clients, le temps de mise en attente, et le temps de traitement post appel (historisation du contact, ACW, wrap-up).
Engagements de niveaux de service (SLA – Service Level Agreement)	Contrats ou accords écrits avec les fournisseurs de produits ou de services. Ceux-ci sont généralement composés de niveaux et d'objectifs de performance agréés.
Email	Messages et lettres électroniques envoyés par l'intermédiaire d'un réseau interne ou externe. Il peut s'agir de messages de format libre ou d'informations fournies en remplissant un formulaire électronique.
Emplacement	Dans la norme COPC CX, ce terme fait référence à un lieu où les transactions de service en face à face ont lieu, par exemple, les magasins / boutiques de détail, les agences bancaires, le domicile du client, etc.
Énoncé de direction	Déclaration documentée de l'orientation générale de l'entité (par exemple, la vision, la mission ou l'objectif) qui clarifie son engagement envers les Donneurs d'ordres et les Clients. Elle doit porter sur un ou plusieurs des éléments suivants : Expérience Client, Service, Qualité ou Coût. Le comportement de la direction et des employés doit être aligné sur l'énoncé de direction.
Entité	La société, l'organisation ou un service des opérations demandant à être certifié(e) à la Norme COPC CX. Chacun des exemples suivants pourrait être considéré comme une entité aux fins de la certification à la Norme COPC CX : • L'entreprise « Valu-Write Service Corporation ». • Le centre de service client de San Jose de « Valu-Write Service Corporation ». • L'assistance technique du centre de service client de San Jose de « Valu-Write Service Corporation ». • L'unité d'assistance technique Megasoft PowerNotes du centre de service client de San Jose de « Valu-Write Service Corporation ».
Entreprise	La société du donneur d'ordres, vendant des produits ou services aux clients. La société ou entité représentée par l'OGF.
Équivalent Temps Plein (ETP)	Notion définie généralement par l'entité, qui nécessite une standardisation des employés à temps plein et à temps partiel en Equivalent Temps Plein. Par exemple, deux employés à temps partiel qui travaillent chacun à mi-temps sont considérés comme un ETP.

Erreur Critique	Inexactitude pouvant compromettre l'entièreté d'une transaction. Généralement, ces erreurs amènent le client à recontacter le PSC/PSE/OGF, ou se traduisent par une dépense injustifiée pour les clients (Erreur Critique Client) ou le PSE, l'OGF ou le donneur d'ordres (Erreur Critique d'Activité) (voir aussi Exactitude de conformité).
Erreur Critique d'Activité	Tout ce qui, d'un point de vue activité, peut entraîner un défaut de transaction, tel que : • Coût injustifié pour l'activité • Perte de revenu injustifiée pour l'activité « Activité » peut signifier « Donneur d'ordres » pour un PSE ou « client interne » pour un PSC.
Erreur Critique Client	Tout ce qui, du point de vue du client, peut compromettre le contact, comme : • Ne pas apporter de solution à la requête client (que cela nécessite une transaction répétée ou pas) • Mauvais traitement du client • Incapacité à communiquer clairement
Erreur Critique de Conformité	Inexactitude pouvant compromettre l'entièreté d'une transaction du fait qu'elle viole les réglementations ou les lois en vigueur, et pouvant mettre en cause la responsabilité personnelle ou de l'entreprise.
Erreur non critique	Inexactitude qui ne compromet pas l'entièreté d'une transaction / d'un contact. Par exemple, des erreurs de professionnalisme, d'attitude, et certaines erreurs de saisie de données.
Évaluation de bout en bout	Analyse d'un processus du début jusqu'à la fin, le début étant défini comme le moment où le contact est fourni à l'entité (par ex. le jour et l'heure où l'email est reçu, le jour et l'heure où un fax est reçu) et la fin étant définie comme le moment où le contact est traité du point de vue client (par ex., quand le produit est expédié, quand une réponse email est envoyée au client).
Évaluation des contacts	Évaluation du style, format, professionnalisme, des connaissances, de l'exactitude des informations fournies par le conseiller au client (voir <i>2.7 Piloter la Qualité</i>). Pour les appels, les évaluations sont habituellement réalisées par écoute à distance ou en observation / écoute côte à côte d'appels réels. Pour les emails et le courrier, on examine généralement les réponses écrites du conseiller, aux demandes clients. Pour les magasins, succursales, etc., les évaluations sont réalisées en observation directe.

Exactitude	Qualité de la transaction / du contact. Cette mesure est généralement décomposée en Exactitude d'Erreur Critique Client, Exactitude d'Erreur Critique d'Activité et Exactitude d'Erreur Critique de Conformité. L'Exactitude peut être mesurée en « pourcentage [de traitements] correct », « pourcentage de [traitements avec] défaut », ou « nombre de défauts par million ».
Exceptions	Contacts non conformes (par ex. demandes incomplètes, chèques aux montants supérieurs ou inférieurs, commandes incomplètes).
Exigence	Il existe deux définitions de ce terme tel qu'il est utilisé dans la Norme COPC CX : 1. Tout besoin que le PSC / PSE / OGF doit satisfaire (par ex. répondre à des emails). La référence est faite, dans toute la famille de normes COPC CX aux exigences du donneur d'ordres et des clients. 2. Un élément de la Norme COPC CX qui est un sous-ensemble d'un chapitre. Par exemple, 1.1.1 est une exigence du 1.1 <i>Définir l'Orientation</i>.
Exigences minimum de recrutement	Liste de critères qu'un candidat à un poste KCR doit remplir pour être éligible à ce poste. Cette liste est généralement un ensemble de caractéristiques personnelles qui sont une combinaison de l'expérience antérieure, la personnalité, l'éducation, l'aisance avec les chiffres, la connaissance de l'informatique et la capacité à être flexible pour travailler selon le planning requis. Elles incluent généralement les compétences requises pour le poste, pour lesquelles une formation n'est pas prévue par l'entreprise, par exemple la connaissance d'une langue étrangère, de la dactylographie.
Expérience Client	Effet cumulatif des multiples points de contacts au cours de l'interaction d'un client avec l'organisation.
Fonctionnalité des systèmes	Opérabilité des systèmes du point de vue client, et pas seulement en termes de disponibilité de l'infrastructure.
Fonctions supports	Fonctions en charge et responsabilité du support / de l'assistance au personnel occupant des postes KCR. Cela inclut généralement les Systèmes d'Information, la téléphonie, les Ressources Humaines, les équipes de prévision et planification, et l'encadrement.

Fournisseur / Prestataire clé	Organisation externe à l'entité qui exécute un processus clé (KCRP ou KSP). Il peut également s'agir d'un fournisseur ou prestataire interne, d'un service ou département de la société qui ne fait pas partie de l'entité et peut être considéré comme un fournisseur ou prestataire clé. Les services transverses qui fournissent les systèmes d'information et les télécommunications sont aussi des fournisseurs clés. Enfin, des donneurs d'ordres ou des sociétés désignées par les donneurs d'ordres peuvent aussi être des fournisseurs ou prestataires clés.
Gestion de Cas	La gestion des cas concerne la gestion de transactions complexes dont la résolution nécessite de multiples interactions. Les cas comprennent le traitement des réclamations, les demandes de garantie, l'assistance technique, les réparations sur site, les réparations de retour à la base et le traitement des demandes.
Absences non planifiées (heures)	Nombre d'heures de travail des conseillers (ou d'un groupe de conseillers) prévues mais non effectuées en raison d'absences non planifiées – comme maladie, retard, congés personnels de dernière minute- dans une période de temps donnée. Exemple : un conseiller est absent un jour de travail, prend un congé personnel non planifié d'une journée, et est en retard d'une heure deux fois dans un mois de 21 jours, le tout formant un total de 18 heures d'absence. Ces informations sont utilisées dans le calcul de l'absentéisme. Les éléments suivants peuvent être exclus du calcul : absences de longue durée, vacances planifiées, renvoyer le personnel à la maison plus tôt ou de lui demander de rester à la maison, les échanges de postes qui ont lieu 24 heures ou plus à l'avance.
Incident	Problème ou question d'un client, et tout le travail associé qui est nécessaire pour en réaliser le traitement jusqu'à ce qu'il/elle soit résolu(e).
Indicateurs d'efficacité	Se réfère aux données / unités d'entrée (généralement les heures de travail ou les coûts) divisées par données / unités de sortie (généralement le nombre de transactions, temps ou revenu). Également appelés indicateurs de productivité.
Indicateurs de performance	Indicateurs utilisés par l'entité pour suivre les performances, en particulier des KCRPs (PSC/PSE) et des KBPs (OGF). Les exigences et des exemples sont présentés dans la <i>Catégorie 4.0 Performances</i> et les Annexes.
Interlocuteur approprié / « bon » interlocuteur	L'interlocuteur approprié / le bon interlocuteur pour les appels sortants est défini comme la personne à joindre.

Intervalle	Terme utilisé en prévision, planification de ressources et édition des plannings, pour définir l'intervalle de temps approprié pour établir les prévisions et plannings. Ce terme s'applique à la fois aux transactions en temps réel et temps différé. Les intervalles utilisés pour les contacts téléphoniques sont habituellement 15 ou 30 minutes. Pour les transactions temps différé comme les emails, l'intervalle utilisé est habituellement lié à l'objectif de Temps de cycle, et mesuré en heures.
Intervalle de confiance (Précision)	Basé sur un ensemble de données échantillons, un intervalle de confiance permet de définir une marge d'erreur entre les résultats de l'échantillon et ceux de la population globale. Les intervalles de confiance sont exprimés en pourcentage +/- . Par exemple, les résultats d'une étude de Satisfaction Client peuvent indiquer une note moyenne de 87% avec un intervalle confiance de +/-3%. Cela indique que la satisfaction moyenne actuelle de la population se situe entre 84% (87% - 3%) et 90% (87% + 3%). L'intervalle de confiance permet d'évaluer la précision de l'estimation d'un paramètre statistique sur un échantillon.
Licenciées	Sociétés auxquelles COPC Inc. a octroyé des licences afin d'évaluer la conformité à la Norme COPC CX et proposer des entités à la certification à la Norme COPC CX. Ces sociétés réalisent des audits et revues à l'aide de la Norme COPC CX. Les licenciées doivent suivre les lignes directrices spécifiques pour garantir l'intégrité de la Norme COPC CX et du Processus de certification COPC
Limite de spécification	Utilisée quand un processus doit être géré dans une fourchette autour de l'objectif plutôt qu'avec une valeur d'objectif unique. La limite de spécification supérieure (LSS) détermine le plus haut résultat autorisé ; et la limite de spécification inférieure (LSI) détermine le plus bas résultat autorisé dans un processus.
Net Promoter score® (NPS)	Différence entre le pourcentage de clients qui sont des promoteurs et le pourcentage de clients qui sont des détracteurs.
Niveau de performance précédent	Moyenne des trois points de données antérieurs (ou la moyenne des points de données antérieurs si moins de trois points de données sont disponibles).
Niveau de service	Indicateur exprimant le pourcentage de transactions répondues dans un délai spécifié. Par exemple, 80/30 pour un centre d'appels signifie que 80 % des appels offerts sont répondus / décrochés dans les 30 secondes. Le niveau de service peut être un objectif ou un indicateur de la performance réelle.

Niveaux	Performance attendue de chaque indicateur pour atteindre les exigences de la Catégorie 4.0, telles que définies dans les Annexes 1, 2 et 3. Cinquante pour cent [50%] des indicateurs des chapitres de la Catégorie 4.0 doit atteindre constamment, ou dépasser, les objectifs pendant les 3/4 de la période considérée.
Objectif	Résultat spécifique qu'une personne ou un système vise à atteindre dans un délai donné et avec les ressources disponibles. Les objectifs sont des données de base qui sous-tendent toutes les activités de planification et de stratégie.
Objectif / Cible	Niveau de performance quantifié pour une exigence (par exemple, répondre à 95% des e-mails dans les 24 heures suivant leur réception).
Occupation	Indicateur d'efficacité calculé comme suit : $(\text{temps de traitement de contact}) / (\text{temps de traitement de contact} + \text{temps disponible})$ L'occupation est généralement utilisée pour montrer l'efficacité de la planification des conseillers pour prendre en charge les flux.
OJT - (On The Job)	Formation au poste de travail (On The Job).
Organisation de Gestion des Fournisseurs (OGF)	Les OGFs sont des unités organisationnelles ou groupes, au sein d'une entreprise, généralement au sein de l'entreprise du donneur d'ordres, responsables du pilotage d'une partie des programmes d'Expérience Client du Donneur d'ordres. Typiquement, les OGFs gèrent des PSEs ; mais peuvent aussi gérer des PSCs.
Organisations les plus performantes	Sociétés et les entités généralement reconnues comme ayant atteint de hauts niveaux de Service, Qualité, Revenu, Coût et Satisfaction Client.
Parcours de service	Chemin suivi par un client, de bout en bout, comprenant des interactions avec toute combinaison de canaux de contact et ressources de l'entreprise, nécessaires pour répondre à sa demande ou son besoin.
Partie prenante	Partie impliquée dans le processus, soit en tant que participant, soit en étant affectée par le processus. Les Business Units d'une entreprise qui ne font pas partie du PSC sont appelées parties prenantes.
Personnel en contrat à durée indéterminée	Personnel occupant des postes sans date de fin connue (sous contrat CDI).
Personnel sous contrat externe	Personnel à temps complet et temps partiel, appartenant à l'effectif d'une agence de délégation de personnel.
Personnel temporaire	Personnel occupant des postes pour lesquels la date de fin est connue.

Plan de Capacitaire	Il s'agit habituellement du modèle utilisé pour déterminer le nombre de conseillers qui devront être employés par le PSE dans le futur. Le capacitaire (aussi appelé planning des ressources) est généralement créé suffisamment en avance pour permettre le recrutement et la formation du personnel supplémentaire ou la création d'espaces de production supplémentaires. Il est différent du planning, qui détermine les périodes de travail du personnel existant.
Planification	Affectation de ressources / conseillers (« grille » planifiée) par période pour répondre à la demande chargée (incluant la prévision d'improduction) estimée. Voir Demande / exigence relative à la demande.
Postes clés liés aux clients (Postes KCR)	Les postes KCR (liés aux clients) sont ceux qui exécutent ou encadrent directement le personnel exécutant des processus KCR (voir la définition des Processus clés liés aux clients). • Pour les centres de contact client, les postes KCR incluent les conseillers traitant les appels, emails ou contacts internet, le recouvrement, réalisant des opérations de vente, traitant les fax et le courrier, ainsi que le personnel qui dirige, gère et évalue leur performance (souvent appelés superviseurs ou team leaders). • Pour les opérations de traitement de commandes, les postes KCR incluent les assembleurs, préparateurs de commandes, les gestionnaires de matériels, ainsi que le personnel qui dirige, gère et évalue leur performance. • Pour les opérations de terrain, les postes KCR incluent les équipes dispatchées sur les sites du donneur d'ordres, ainsi que le personnel qui dirige, gère et évalue leur performance. • Pour les magasins, succursales, etc., les postes KCR incluent les équipes qui sont en interface directe avec les clients (par ex. personnel de caisse, guichetiers, etc.), ainsi que le personnel qui dirige, gère et évalue leur performance. • Pour les différentes versions de la Norme COPC CX, les postes KCR incluent ceux qui réalisent la formation des conseillers en présentiel ou distanciel, gèrent des contenus, effectuent des évaluations en présentiel ou distanciel, ainsi que l'équipe de prévision, planification et pilotage temps réel, les personnes qui recrutent les conseillers, et les responsables de la relation avec les Donneurs d'ordres.
Postulants	Désignation de COPC Inc. identifiant les entités qui se sont formellement engagées à poursuivre la certification à la Norme COPC CX.

Pratiques d'excellence	Expérience directe de COPC Inc. en matière d'audits et d'évaluations effectués dans le monde entier et dans toute l'industrie et/ou les secteurs d'activité. Il s'agit de la meilleure approche, ou méthode observé(e) par COPC Inc. pour adresser soit une exigence particulière de la Norme COPC CX, soit un processus réalisé dans un centre de contact clients.
Précision de la Prévision Prestataire	Différence quantifiée entre un nombre prévu (par exemple, le volume, la DMT, les ressources nécessaires) et les résultats réels en tant que pourcentage de la prévision. Un prestataire est une organisation, extérieure à l'entité, qui opère un KCRP. Les prestataires doivent être externes à la société ; mais des départements ou autres parties de la société ne faisant pas partie de l'entité peuvent également être considérées comme des prestataires si elles opèrent un KCRP pour l'entité.
Prestataire de Service Client (PSC)	Les PSCs fournissent des services aux clients, pour le compte de donneurs d'ordres internes, faisant partie de la même organisation. Les PSCs opèrent dans la plupart, si ce n'est tous, des environnements de service.
Prestataire de Service Externalisé (PSE)	Tiers engagés par les Donneurs d'ordres pour fournir des services aux clients en leur nom. Comme les PSCs, les PSEs englobent la plupart, sinon la totalité, des types d'environnements de services.
Prévision	Analyse de l'historique des volumes de transactions et de la DMT, des modèles d'arrivée, et des données d'improduction afin de déterminer les modèles et besoins de ressources futurs.
Processus d'Activité Clés (KBP – Key Business Processes)	Il s'agit des processus cruciaux pour la capacité d'une OGF à fournir des niveaux de performance élevés aux donneurs d'ordres et clients pour les produits et services qu'elle propose.
Processus clés liés aux clients (KCRP – Key Customer Related Processes)	Les KCRP (processus clés liés aux clients) sont les processus critiques pour la capacité des PSCs / PSEs à fournir de hauts niveaux de performance aux clients pour les produits et services qu'ils proposent. Ces processus sont identifiés en Annexe 1 de la Norme COPC CX.
Processus supports clés (KSP – Key Support Processes)	Les processus supports clés sont ceux qui sont nécessaires pour permettre à un PSC / PSE d'exécuter les KCRP, ou à une OGF d'exécuter les Processus d'Activité Clés afin d'atteindre les niveaux visés. Ils incluent presque toujours les systèmes d'information, la prévision, le recrutement et l'embauche, la formation, et la téléphonie (pour les centres de contact). Les KSP sont identifiés en Annexe 2 des versions de la Norme COPC CX.

Productivité	Indicateur d'efficacité calculé comme suit : (temps de traitement de contact) / (temps payé).
Programme	On appelle programme l'assistance fournie pour un produit ou service spécifique, pour un donneur d'ordres spécifique. Les donneurs d'ordres ont souvent plusieurs programmes. Ceux-ci peuvent être des services fournis à des divisions ou départements différents au sein de l'organisation du donneur d'ordres, un service similaire fourni pour différents produits, différents services fournis pour le même produit, ou des campagnes individuelles. Les programmes doivent être définis en se basant principalement (mais pas exclusivement) sur les organigrammes du donneur d'ordres et du PSC / PSE / OGF. Plus l'organigramme est distinct, plus il est probable que le PSE ait différents programmes. Ainsi, un PSE qui emploie deux équipes différentes pour un donneur d'ordres a donc deux programmes pour ce donneur d'ordres.
PST – Performance Summary Table	<i>Voir Tableau de résumé des performances.</i>
Qualité	Faire les choses avec exactitude dès le premier essai (par ex. donner la réponse correcte à une demande, saisir une commande correctement et expédier le produit correct à l'adresse correcte).
Rapidité moyenne de réponse	Temps moyen d'attente des clients avant d'obtenir une réponse à leurs appels ou chats par un conseiller. Le taux d'abandon pouvant fausser la lecture de cet indicateur, il est important de clarifier si les abandons sont pris en compte dans ce calcul, et de quelle manière.
Réclamation Client	Tout commentaire négatif reçu en personne ou par téléphone, courrier, email, fax, etc. concernant tout aspect relatif aux produits, services, équipe et conseillers du PSC / PSE / OGF.
Réseaux de medias / réseaux sociaux	Sites spécifiques créés pour faciliter les activités de réseaux sociaux incluant des sites comme Facebook, Twitter, YouTube et Pinterest.
Réseaux / medias sociaux	Outils et applications créés dans l'intention de permettre aux individus de créer des profils, créer, développer et partager des contenus, communiquer et se connecter entre eux.
Résolution / traitement de demande	Pourcentage de contacts traités avec succès, c'est-à-dire ayant abouti à la résolution du problème / au traitement de la demande client.
Résolution au premier appel	Pourcentage d'appels traités avec succès lors du premier appel client et n'entraînant pas d'appel répété pour le même motif. Parfois appelé « FCR » - First Call Resolution.

Résolution au premier contact	Pourcentage de transactions traitées avec succès lors du premier contact client et n'entraînant pas de contact répété pour le même motif. Parfois appelé « FCR » - First Contact Resolution.
Respect du planning	Le respect du planning est le pourcentage d'ETP dans la planification de ressources répondant au besoin du donneur d'ordres qui sont réellement disponibles pendant une période de temps. Cela peut être mesuré de deux façons : 1. Pourcentage d'intervalles dans lesquels le PSE a réalisé une planification de personnel située dans la fourchette convenue avec le donneur d'ordres. Ces fourchettes peuvent permettre une variation maîtrisée de sur- et sous-planification de ressources, et le PSC / PSE n'est pas obligé de considérer avec la même importance ce qui est au-dessus ou en-dessous de la cible pour refléter les différents niveaux d'importance en termes de Coût ou d'Expérience Client (par ex., 85 % des intervalles doivent être entre 95 % et 115 % de l'exigence). Ou bien 2. La valeur absolue de la différence entre le nombre d'ETP planifiés en réponse au besoin du donneur d'ordres et le nombre réel d'ETP disponibles. Sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, cette mesure doit inclure la moyenne pondérée (basée sur le nombre d'ETP requis par le donneur d'ordres) de respect du planning sur les intervalles pertinents de 30 minutes. Pour illustrer ce calcul, supposons que la planification de ressources requise par le donneur d'ordres soit de 15 ETP de 10h à 10h30. Si 14,5 ETP sont disponibles pendant cet intervalle, la réalisation du programme sera calculée comme suit : 1- (ABS (ETP réel - ETP requis) / ETP requis) $1 - (\text{ABS}(14,5 - 15) / 15) = 1 - (\text{ABS}(-0,5) / 15) = 1 - (0,5 / 15) = 1 - 0,033 = 96,7 \%$
Responsable de la performance de l'Expérience Client (CX Performance Leader)	Personne qui a suivi avec succès la formation COPC sur les Pratiques de référence des opérations d'Expérience Client. La personne de l'entité responsable de la coordination de toutes les activités visant à atteindre la conformité à la norme CX de COPC. Cette personne est habituellement l'interface principale entre l'entité et COPC Inc.
Schéma de Réception des Flux	Différents schémas de réception de flux ou volumes de contacts, distribués dans des intervalles de temps spécifiques.
Routage basé sur la compétence	Fonction logicielle de l'ACD, qui route (dirige) les appelants vers des conseillers spécifiques en fonction de paramètres prédéterminés et de conditions d'appels (par ex., capacité linguistique, priorité d'appel, etc.).

SVI – Serveur Vocal Interactif	Il existe plusieurs interprétations de l'acronyme SVI, Serveur / Service Vocal interactif / intelligent. Il s'agit d'un arbre de décision électronique (par ex., reconnaissance des touches saisies, reconnaissance vocale) utilisé pour diriger un client vers une information automatisée ou vers la file d'attente appropriée.
Service	Il existe deux définitions de ce terme tel qu'il est utilisé dans la Norme COPC CX : 1. La rapidité avec laquelle les choses sont faites du point de vue du client. Il peut s'agir du temps d'attente avant de parler à un conseiller, ou du temps avant réception d'une réponse à un email. 2. Une fonction spécifique que le PSC ou l'OGF doit fournir (par ex. service client contacts entrants, support technique, Recouvrements, etc.).
Sessions de calibrage	Réunions pendant lesquelles les personnes réalisant les évaluations de contacts comparent les résultats de notation pour des contacts sélectionnés, et discutent de la notation de ces contacts pour assurer la cohérence des évaluations. Ces sessions incluent l'évaluation quantitative de la cohérence des notations grâce à la comparaison avec une jauge ou référence, au niveau des attributs et de leur corrélation avec la Satisfaction Client et les notations fournies par les Donneurs d'ordres.
Sessions simultanées	Transactions Chat traitées simultanément par un conseiller.
Simultanéité	Mesure de la vitesse à laquelle les transactions chat sont traitées simultanément.
Staffing	Calcul du nombre estimé de ressources conseillers par période (indépendamment de celles qui seront affectées) qui sont nécessaires pour traiter la charge de transaction prévue (demande chargée).
Superviseur	Position managériale, au sein d'un PSC ou PSE, à laquelle les conseillers sont rattachés (encadrant de premier niveau).
Système à assistance digitale	Système informatique conçu pour fournir un support client avec peu ou pas d'intervention ou d'assistance d'un conseiller. Les exemples incluent, sans s'y limiter, le service fourni par les SVI, les kiosques, les chat-bots, les applications pour smartphone et les sites web en libre-service.
Systèmes de contacts clients	Systèmes avec lesquels les clients interagissent directement. Cela inclut les systèmes SVI et les sites internet, mais couvre également toute prestation de self-service que le PSC/PSE/OGF fournit aux clients. (Exemples : Routage d'appels par le SVI, actions de self-service dans le SVI, actions de self-service via site internet, applications mobiles).

Système de gestion de la performance	La structure organisationnelle, les procédures, les processus et les ressources nécessaires pour assurer la performance du Service, de la Qualité, du Revenu et du Coût, en particulier pour répondre de manière constante aux exigences des donneurs d'ordres.
Systèmes de production	Systèmes utilisés par le personnel du PSC / PSE pour opérer un KCRP. Il s'agit généralement du système téléphonique, des systèmes CRM, de la base de connaissance, du système de gestion d'emails ou tout autre système de gestion de flux. Les systèmes de production sont fondamentaux pour la prestation de services aux clients mais sont plus utilisés par le personnel PSC / PSE que par le donneur d'ordres.
Système supports	Systèmes nécessaires pour aider à la gestion du centre. Ils automatisent généralement un KSP. Les exemples incluent des outils de prévision, les applications de planification, les bases de données d'évaluation des transactions, le logiciel de reporting, les systèmes utilisés par les Ressources Humaines, etc.
Systèmes supports Client	Systèmes d'assistance digitale utilisés par les conseillers et d'autres membres du personnel pour aider les clients.
Tableau de résumé des performances (PST – Performance Summary Table)	Tableau résumant les performances des indicateurs clés utilisés pour calculer le nombre d'indicateurs qui atteignent systématiquement l'objectif et/ou montrent une amélioration continue (également connue sous le nom de règle 50/75) exigée en partie 4.6 <i>Obtenir des Résultats</i> .
Taux d'abandon de session	Le taux d'abandon de session est une mesure du nombre de transactions qui sont abandonnées après l'établissement d'un dialogue par chat.
Taux de service	Total des interactions réalisées en utilisant les fonctionnalités du système, divisé par le nombre total d'interactions éligibles. Les transactions éligibles sont celles au cours desquelles le client a eu une interaction significative avec le système, en tentant d'obtenir une information ou le traitement de sa demande.
Taux de sortie	Pour les opérations en face-à-face, le taux de sortie est mesuré comme le delta entre la fréquentation et les clients qui se sont inscrits dans une file d'attente.
Temps de cycle	Temps écoulé pour le traitement de bout en bout d'une demande / transaction, du point de vue client. Le temps de cycle est utilisé pour déterminer la rapidité de traitement des transactions en temps différé.
Temps de disponibilité	<i>Voir Disponibilité.</i>

Temps de latence	Période entre le moment où une prévision est faite et celui où l'action en résultant est terminée (souvent appelée temps de latence opérationnelle). Par exemple, s'il faut six semaines pour recruter, former et affecter avec succès de nouveaux conseillers pour gérer les volumes de contacts attendus, alors la prévision doit être faite au moins six semaines à l'avance (c'est-à-dire qu'elle a un temps de latence de six semaines).
Temps de traitement d'une transaction	Temps total passé à traiter une transaction, incluant le temps de conversation (appels entrants et sortants), le temps 'non-passé au téléphone' (traitement d'email, courrier), et tout temps de traitement post appel.
Temps Moyen de Retard	Calcul de la moyenne pondérée, utilisé pour piloter le retard du Backlog.
Temps Moyen de Conversation	Durée moyenne pendant laquelle les conseillers sont au téléphone avec un appelant. Idéalement, le temps que l'appelant passe en attente n'est pas inclus dans cet indicateur, et si ce temps d'attente ne peut être séparé, il faut en tenir compte dans la formule d'utilisation. Le Temps Moyen de Conversation est généralement calculé comme le temps total passé au téléphone divisé par le nombre total d'appels pris. Ce temps est également appelé temps ACD dans certains systèmes téléphoniques.
Temps passé au téléphone	Durée réelle de la conversation téléphonique du conseiller avec un client, temps de mise en attente inclus (communément appelé Durée Moyenne de Conversation). <i>Voir Utilisation et Occupation.</i>
Temps payé	Temps de travail payé. Cela se réfère en général aux heures pour lesquelles les conseillers sont payés pendant leur journée de travail (cela exclut souvent les congés payés et les pauses déjeuner).
Temps productif	Temps passé par un conseiller à traiter des contacts. Pour les conseillers polyvalents, gérant à la fois des contacts différés et en temps réel, cela inclura : Temps de conversation, temps d'attente, traitement post appel, ainsi que tout temps passé à gérer des contacts différés tels que le traitement des emails, ou la réalisation de rappels.
Tendances	Évaluation de l'évolution de la performance dans le temps.
Tiers mainteneur	Fournisseur de maintenance qui est utilisé pour fournir une réparation ou une ingénierie sur site ou de retour à la base.
Traitement ou résolution de la demande	Pourcentage de transactions traitées dans lesquelles les demandes des clients ont été traitées ou résolues avec succès.
Traitement post appel	<i>Voir ACW.</i>

Transactions bloquées Nombre d'appels non reçus en raison du réseau, du circuit ou de limites et / ou paramètres du PBX. Les transactions bloquées peuvent être évaluées en fonction du temps durant lequel le(s) réseau(x), circuit(s) ou PBX sont pleinement fonctionnels, et doivent être suivies à minima au trimestre. Cette fréquence doit être augmentée si les données de Satisfaction et d'Insatisfaction Client indiquent un problème d'accès client.

Transactions en temps différé Les transactions en temps différé sont caractérisées par :

- Le client n'est pas activement impliqué pendant le temps avant traitement.
- Le centre détermine quand réaliser la transaction / traiter le contact.
- Les temps de cycle sont habituellement mesurés en heures ou jours.
- Les transactions en attente de traitement sont appelées Backlog.

Les KCRP relatifs aux transactions en temps différé comprennent :

- Emails
- Mails via internet
- Lettres et fax
- Rappels
- Traitement des messages vocaux
- Escalade internes (sauf transferts en temps réel)
- Exceptions
- Gestion des paiements
- La plupart des fonctions de Back Office
- Traitement de commandes
- Assemblage produit
- Préparation et envoi de commandes
- Traitement des retours
- Réception et remise en stock de matériels
- Gestion de cas
- Activations de comptes
- Traitement des demandes de documentation
- Gestion des listes de refus de contact / appel
- Gestion des fichiers clients
- Traitement des lettres
- Réception et préparation des transactions

Transactions en temps réel	Les transactions en temps réel sont caractérisées par ce qui suit : • Il y a une implication directe avec le client, et le client est présent pendant toute la durée de l'attente (avant mise en contact) ; • Le client détermine le moment de contact, et le centre réagit à cette sollicitation / demande ; • Le centre a un temps limité pour prendre le contact avant que le client abandonne ; • Il n'existe pas de backlog quand les clients abandonnent parce que le contact n'est pas répondu / pris en charge dans un délai raisonnable. Les contacts en temps réel comprennent : • Appels entrants ; • Chat via internet ; • Escalades (transfert en direct d'appels téléphoniques) ; • Services clients en face à face.
Turnover	Départs volontaires et involontaires de ressources (voir 3.8 <i>Réduire le Turnover et l'Absentéisme</i>).
Utilisation	Indicateur d'efficacité qui représente le temps pendant lequel un conseiller est impliqué dans une interaction avec un client ou attend une interaction entrante avec un client, en termes de pourcentage du temps du conseiller pour lequel il est payé (à l'exclusion des congés payés et des pauses non payées). Cela se calcule comme suit : $(\text{temps de gestion de transaction} + \text{temps disponible}) / (\text{temps payé sur site})$ Le taux d'Utilisation est généralement employé pour montrer l'efficacité de la gestion des conseillers et la part de leur temps vraiment disponible pour gérer des contacts clients.
Ventes / Revenu	Revenu pour le donneur d'ordres (ou le PSC) généré au cours d'une transaction client (par ex., réaliser une vente de produit ou encaisser des montants dûs).
Vieillessement	Catégorisation de l'ancienneté des transactions en Backlog qui n'ont pas été traitées. Il doit être calculé comme "Temps Moyen de Retard").